NO LOGO

EL PODER DE LAS MARCAS

NAOMI KLEIN

DISPLACED

NO LOGO

NO FOCO

NAOMI KLEIN

NO LOGO

El poder de las marcas

PAIDÓS
Buenos Aires • Barcelona • México

Título original: *No logo*
Publicado en inglés, en 2000, por Alfred A. Knopf Canada, a Division of Random House of Canada Limited, Toronto

Traducción de Alejandro Jockl

Epílogo traducido por Genis Sánchez Barberán

Cubierta de Mario Eskenazi

302.35 KLE
Klein, Naomi
No logo : el poder de las marcas.- 1ª ed. 5ª reimp.- Buenos Aires : Paidós, 2005.
544 p. ; 24x16 cm.- (Contextos)
Traducción de Alejandro Jockl
ISBN 950-12-5335-X
I. Título - 1. Empresas de Negocios Internacionales - Interacción Social

1ª edición en Argentina, 2001
5ª reimpresión, 2005

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

© 1999 by Naomi Klein
© 2001 de la traducción, Alejandro Jockl
© 2001 de todas las ediciones en castellano,
© 2002 edición compacta
Ediciones Paidós Ibérica S.A.,
Mariano Cubí, 92, Barcelona
© de esta edición, para Argentina y Uruguay
Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires
e-mail: literaria@editorialpaidos.com.ar
www.paidosargentina.com.ar

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

Impreso en MPS,
Santiago del Estero 338, Lanús, en noviembre de 2005
Tirada: 1500 ejemplares

ISBN 950-12-5335-X

Edición para comercializar exclusivamente en Argentina y Uruguay

A veces no se ve nada en la superficie, pero por debajo de ella todo está ardiendo.

El escritor indonesio Y. B. Mangunwijaya, 16 de julio de 1998

Para Avi

Sumario

Agradecimientos 15

INTRODUCCIÓN. Una red de marcas 19

SIN ESPACIO

01. El nuevo mundo de las marcas 31

02. Las marcas se expanden.
Cómo el logo llegó a ocupar el centro de la escena 55

03. Alt. Todo.
El mercado joven y el marketing del estilo *cool* 93

04. Las marcas y la enseñanza.
Los anuncios en escuelas y universidades 119

05. El patriarcado se hace *funky*.
El triunfo del marketing de la identidad 141

SIN OPCIONES

06. El bombardeo de las marcas.
Las franquicias en la edad de la supermarca 165

07. Fusiones y sinergia.
La creación de las utopías comerciales 179

08. La censura empresarial.
La protección de la ciudad publicitaria 205

SIN TRABAJO

09. La fábrica abandonada.
La degradación de la producción en la época de las supermarcas 237

10. Amenazas y tentaciones.
De trabajar por nada a «País de Autónomos» 277

11. La incitación a la deslealtad.
Quien siembra vientos, cosecha tempestades 309

NO LOGO

12. La piratería publicitaria.
Los anuncios bajo ataque 329

13. Recuperar las calles 363

14. Crece el mal humor.
La nueva militancia contra las empresas 377

15. El bumerán de las marcas.
Las tácticas de las campañas publicitarias de las marcas .. 399

16. Historia de tres logos.
La flecha, la concha y los arcos 421

17. La política exterior local.
Los estudiantes y las comunidades se unen a la batalla 459

18. Más allá de las marcas.
Los límites de la lucha contra las marcas 485

Conclusión. El consumismo contra la ciudadanía.
La lucha por la representación popular global 505

Apéndice 513

Epílogo. Dos años en las calles: traspasar los símbolos 525

Bibliografía 541

Índice analítico y de nombres 545

Agradecimientos

El proceso de cuatro años que exigió la transformación de *No Logo* de idea en libro fue muy agradable. Sin embargo, no fue indoloro, y me ha ayudado mucho el apoyo, la comprensión y los conocimientos de quienes me rodean.

Fue un gran honor contar con Louise Dennys como editora, cuyo rigor intelectual y compromiso personal con la libertad de expresión y con los derechos humanos han afilado aún más los argumentos de este libro y limado mis asperezas de escritora. Ella transformó esta obra con mano mágica.

Mi asistente de investigación, Paula Thiessen, ha rastreado muchos de los hechos y fuentes más dudosos. Trabajó incansablemente durante más de dos años recogiendo las estadísticas que componen muchos de los cuadros originales de la obra, extrayendo datos de escurridizas cadenas minoristas y seduciendo a entidades gubernamentales de todo el mundo para conseguir informes inéditos. También se encargó de la búsqueda fotográfica para el volumen, y fue una influencia de serenidad y una compañera imprescindible a lo largo de una tarea a menudo solitaria.

Mis representantes, Bruce Westwood y Jennifer Barclay, de la agencia Eastwood Creative Agents, aceptaron con entusiasmo y deci-

sión un proyecto que podía parecer arriesgado a muchos otros. En el mundo de la edición internacional, buscaron almas afines que no sólo publicaran *No Logo,* sino que además lo apoyaran; éstas fueron Reagan Arthur y Philip Gwyn Jones.

El excepcional equipo de Knopf Canada supo mantener la cabeza fría y el corazón ardiente durante todas las crisis. Agradezco a Michael Mouland, a Nikki Barrett, a Noelle Zitzer y a Susan Bruns, así como al talentoso y diligente equipo de editores, compuesto por Doris Cowan, Alison Reid y Deborah Viets, que robustecieron, pulieron, sintetizaron y corrigieron este texto.

Tengo una gran deuda con John Honderich, el editor de *The Toronto Star,* que me encargó una columna regular en su periódico cuando yo era aún muy, muy joven; ese lapso de casi cinco años me permitió desarrollar las ideas y los contactos que son los cimientos de esta obra. Mis editores del *Star* —Carol Goar, Haroon Siddiqui y Mark Richardson— me ayudaron mucho permitiéndome ausentarme del trabajo, e incluso me desearon lo mejor cuando dejé de escribir la columna para dedicarme de lleno a este proyecto. *No Logo* comenzó siendo un artículo para *The Village Voice* sobre la sobreabundancia cultural, y tengo una deuda con Miles Seligman por sus consejos editoriales. Mi editor del *Saturday Night,* Paul Tough, me ayudó ampliando mis plazos de entrega, con consejos para la investigación y con encargos relacionados con *No Logo,* incluyendo un viaje al Roots Lodge, que me ayudó a comprender mejor las aspiraciones utópicas de las marcas.

He recibido una valiosa colaboración en mis investigaciones de Idella Sturino, de Stetan Philipa y de Maya Roy. Mark Johnston me brindó sus relaciones en Londres, Bern Jugunos hizo lo mismo en Manila y Jeff Ballinger en Jakarta. Cientos de personas y entidades cooperaron también en la investigación, pero algunas personas hicieron todo lo posible para colmarme con estadísticas y datos: Andrew Jackson, Janice Newson, Carly Stasko, Leah Rumack, Mark Hosler, Dan Mills, Bob Jeffcott, Lynda Yantz, Trim Bissell, Laird Brown, y más que nadie Gerard Greenfield. Me llegaron indicaciones no solicitadas por correo común y electrónico de Doug Saunders, de Jesse Hirsh, de Joey Slinger, de Paul Webster y de otros innumerables ángeles cibernéticos. La Toronto Reference Library, la Organización Internacional del Trabajo, la página de Internet de Corporate Watch, la Maquila Solidarity Network, *The Baffler,* SchNEWS, *Adbusters* y las listas de correo Tao Collective fueron invalorables para mi investigación.

También agradezco a Leo Panich y a Mel Watkins por invitarme a dar conferencias, porque me ayudaron a pulir mis tesis desde el comienzo, y a mis colegas del consejo editorial de *This Magazine* por su generosidad y su aliento.

Muchos amigos y miembros de mi familia leyeron mi manuscrito y me dieron consejos e información: Michele Landsberg, Stephen Lewis, Kyo Maclear, Cathie James y también Bonnie, Michael, Anne y Seth Klein. Mark Kingwell ha sido un querido amigo y un guía intelectual, Sara Borins fue mi primera y más entusiasmada lectora —tanto de la propuesta como del primer borrador—; y también fue la siempre fabulosa Sara quien insistió que *No Logo* debía tener un diseño acorde con el espíritu del contenido. Nancy Friedland, John Monsanto, Anne Baines y Rachel Giese me apoyaron cuando yo no era nadie. Mi difunto abuelo, Philip Klein, que fue animador de Walt Disney, me enseñó una valiosa lección cuando era pequeña: que no es oro todo lo que reluce.

La deuda mayor la tengo con mi marido, Avi Lewis, que durante años me despertó todas las mañanas con una taza de café y recortes de las secciones de economía de los periódicos. Avi ha intervenido en este proyecto de todas las maneras posibles: quedándose levantado por la noche para ayudarme a desarrollar las ideas; acompañándome en diversas expediciones de búsqueda desde los hipercentros comerciales suburbanos hasta las zonas industriales de exportación de Indonesia y editando el manuscrito durante sus múltiples etapas con la dedicación de un centurión. Por amor de *No Logo* consintió que nuestras vidas quedaran totalmente impregnadas por el libro y me dio la libertad y el enorme lujo de sentirme apoyada sin reserva.

Introducción

Una red de marcas

Si inclino la cabeza, entorno el ojo derecho, cierro el izquierdo y miro a través de la ventana en dirección del lago, veo el año 1932. Depósitos color marrón, chimeneas grises, desvanecidos anuncios murales de marcas hace mucho tiempo muertas, como «Lovely» y «Gaywear». Es el antiguo Toronto industrial, el de las fábricas de ropa, de los peleteros y de los mayoristas de vestidos de novia. Hasta ahora nadie ha encontrado la manera de ganar dinero derribando estos cubos de ladrillo, y alrededor de este pequeño espacio de ocho o nueve manzanas la ciudad moderna se eleva caóticamente por encima de la vieja.

Escribí este libro cuando vivía en el fantasmal distrito textil de Toronto, en un almacén de diez pisos. Muchos edificios semejantes al mío estaban clausurados desde tiempo atrás, con los cristales rotos y las chimeneas sin humo; la única función capitalista que les quedaba era enarbolar sobre sus techos sucios grandes carteles luminosos que recordaban la existencia de la cerveza Molson, de los coches Hyunday y de la radio FM EZ Rock a los conductores que tomaban la ruta del lago.

En las décadas de 1920 y de 1930 estas calles bullían con inmigrantes rusos y polacos que se reunían en los restaurantes para con-

versar sobre Trotsky y los dirigentes de la Unión Internacional de Obreras de la Industria Textil. En aquellos días todavía se veían en las aceras viejos portugueses que empujaban percheros con vestidos y abrigos, y en la casa de al lado de la mía todavía se puede comprar una tiara de diamantes de imitación, si es que alguien desea tal cosa. (Quizá para un disfraz de Halloween o para una representación teatral en el colegio.) La única actividad está más abajo, en la misma manzana, entre las pilas de joyas comestibles de Sugar Mountain, la Meca de las golosinas estilo «retro», que satisface las añoranzas irónicas de los asistentes nocturnos de un club. Y la tienda de la planta baja sigue haciendo modestos negocios con maniquíes completamente desnudos, aunque lo más habitual es que se alquile como escenario surrealista para algún proyecto fílmico estudiantil o como escenario trágicamente actual para alguna entrevista televisiva.

La sucesión de décadas que se acumulan sobre la Avenida Spadina tiene un maravilloso encanto fruto del azar, como tantos otros barrios urbanos caídos en el limbo postindustrial. Sus viviendas y estudios están llenos de gente que sabe que desempeña un papel en la escenografía urbana, pero que hacen todo lo posible para que no se note. Si a alguien se le ocurre decir que él es la «verdadera Spadina», todos los demás se sienten incómodos y todo el montaje se cae.

Y por eso fue tan lamentable que el Ayuntamiento tuviera la idea de erigir una serie de instalaciones artísticas públicas para «celebrar» la historia de la Avenida Spadina. Primero fueron figuras de acero que colgaban de los postes del alumbrado; representaban mujeres inclinadas sobre máquinas de coser y multitudes de obreros en huelga que elevaban carteles con eslóganes indescifrables. Después sucedió lo peor: llegó un dedal gigante que fue depositado justo en la esquina de mi casa. Ahí estaba, con cuatro metros de alto y otro tanto de ancho. En la acera, a su lado, reposaban dos botones gigantes de cuyos agujeros salían unos débiles arbolillos. Gracias a Dios que Emma Goldman, la famosa dirigente sindical anarquista, que vivió en esta calle a finales de la década de 1930, no pudo ver la transformación de la lucha de los obreros textiles en *kitsch* de la era industrial.

El dedal es sólo la manifestación más clara de la incómoda toma de conciencia que se ha verificado recientemente. En toda la zona se reforman los antiguos edificios industriales para convertirlos en complejos de viviendas, que pasaron a llamarse, por ejemplo, «La Fábrica de Dulces». Los restos de la época de la industrialización han sido saqueados en busca de nuevas modas: así sucedió con los sobrantes de uni-

formes de obreros fabriles, con los vaqueros de la marca Diesel's Labor y con las botas Caterpillar. Por supuesto, con los antiguos talleres también ha surgido un floreciente mercado de la propiedad horizontal; han sido reformados con lujo y dotados con bañeras, duchas, garajes subterráneos y servicio de portería las veinticuatro horas del día.

Hasta ahora el propietario de mi piso, que hizo su fortuna fabricando y vendiendo abrigos de la marca London Fog, se ha empecinado en no vender nuestro edificio para construir apartamentos con techos excepcionalmente altos. Al fin lo hará, pero por el momento le quedan algunos inquilinos que fabrican prendas, cuyas empresas son demasiado pequeñas para mudarse a Asia o a América Central, y que por algún motivo no desean plegarse a la tendencia de contratar obreros independientes y pagarles por pieza. El resto de la finca está alquilado a profesores de yoga, a productores de documentales, a diseñadores gráficos y a escritores y pintores que viven donde trabajan. Mis vecinos, que tienen una tienda de ropa, miran con gran desaliento a los clones de Marilyn Manson cuando bajan las escaleras con sus cadenas y sus botas de cuero en dirección a los aseos compartidos, con el tubo de dentífrico en la mano, ¿pero qué pueden hacer? Por ahora estamos aquí todos juntos, debatiéndonos entre las duras realidades de la globalización económica y la perdurable estética del videorock.

YAKARTA. «Pregúntele qué fabrica, qué dice la etiqueta. ¿Conoce la palabra etiqueta?», dije alzando la cabeza y retorciéndome el cuello de la camisa. Estas trabajadoras indonesias se han acostumbrado a recibir personas como yo, extranjeros que vienen a hablarles sobre las espantosas condiciones que reinan en las fábricas donde cortan, cosen y pegan telas para empresas multinacionales como Nike, The Gap y Liz Claiborne. Pero no tienen ningún parecido con las obreras textiles jubiladas que solía encontrar en el ascensor, en mi patria. Aquí todas son jóvenes; algunas no tienen más de quince años, y sólo unas pocas superan los veintiuno.

Este día preciso de agosto de 1997 las espantosas condiciones en cuestión han provocado una huelga en la fábrica de vestidos Kaho Indah Citra, en las afueras de Yakarta, en la zona industrial de Kawasan Berikat Nusantar. El problema de las obreras de Kaho, que ganan el equivalente a dos dólares diarios, es que las obligan a hacer muchas horas extras todos los días, pero no les pagan lo que manda la ley. Después de tres días de inactividad, la empresa les ofreció un compromiso típico de la región: no sería obligatorio hacer horas extras, pero la

paga seguiría siendo inferior a lo legal. Los 2.000 trabajadores volvieron a las máquinas de coser excepto 101 muchachas jóvenes que, según dictaminó la patronal, habían sido las organizadoras de la huelga. «Hasta ahora, nuestra situación no se ha resuelto», me dijo una de ellas, llena de frustración y sin solución a la vista.

La entendí muy bien, pero siendo extranjera y occidental, quise saber qué *marca* de ropas hacían en la fábrica de Kaho; si quería difundir aquel caso en mi país, era necesario encontrar algún gancho. En ese momento éramos diez personas reunidas en un sótano de cemento apenas más grande que una cabina telefónica, dedicadas a hacer chistes sobre el movimiento sindical.

—Esta empresa fabrica mangas largas para las estaciones frías —informó una obrera.

—¿Jerséis? —aventuré.

—Creo que no. Si vas a salir y es invierno, tienes que ponerte un...

—¡Una chaqueta! —adiviné.

—Pero gruesa no. Ligera.

—¡Chaquetas!

—Sí, son como chaquetas, pero largas.

Es fácil entender aquella confusión; en los trópicos los abrigos no son necesarios, por lo que no figuran en el vocabulario ni en los roperos. Y sin embargo, cada vez hay más canadienses que no pasan sus fríos inviernos con abrigos hechos por las tenaces costureras de la Avenida Spadina, sino por jóvenes asiáticas que trabajan en climas cálidos como éste. En 1997, Canadá importó anoraks y chaquetas de esquí de Indonesia por valor de 11,7 millones de dólares, 4,7 millones más que en 1993.[1] Eso ya lo sabía. Pero todavía no me había enterado de la marca de los abrigos largos que fabricaban las obreras de Kaho antes de ser despedidas.

—Ah, largos. ¿Y de qué marca?

Susurraron entre sí y finalmente dijeron: «London Fog».

Una casualidad de la globalización, supongo. Iba a contarles que el edificio donde vivo en Toronto es una antigua fábrica de abrigos London Fog, pero me callé la boca cuando advertí que la idea de que alguien viviera en una fábrica de ropas las asustaba. En esta parte del mundo, todos los años mueren cientos de trabajadores que duermen encima de sus talleres, a través de los cuales es imposible escapar en caso de incendio.

1. Industria de Canadá, «Canadian Imports - Top 25 Products. Origin: Indonesia».

Sentada en cuclillas en el suelo de cemento de aquel pequeño dormitorio común, me puse a pensar en mis vecinos: el profesor de yoga Ashtanga del segundo piso, los animadores comerciales del cuarto, el distribuidor de velas para aromaterapia del octavo. Parece que las jóvenes trabajadoras de la zona son una comunidad especial, y que se relacionan entre sí, como sucede tantas veces, de acuerdo con la red de fábricas, franquicias, ositos de peluche y nombres de marcas que envuelve el planeta. Otro logo común a todas nosotras era Esprit, una marca que también tenía una fábrica en la zona. Muy joven, yo había trabajado en una tienda que vendía ropa de la marca Esprit.

Y por supuesto, McDonald's: se acababa de abrir uno de ellos cerca de Kaho que había desilusionado mucho a las obreras de la región, porque esta supuesta comida basura era inalcanzable para sus bolsillos.

Por lo general los informes sobre la red mundial de logos y de productos se presentan envueltos en la retórica triunfal del marketing de la aldea global, un sitio increíble donde los salvajes de las selvas más remotas manejan ordenadores, donde las abuelitas sicilianas hacen negocios por medio de la electrónica y los «adolescentes globales» comparten «una cultura global», para repetir la frase de la página de Internet de Levi Strauss.[2] Desde Coca-Cola hasta McDonald's y Motorola, todas las empresas organizan su estrategia de marketing según esta visión posnacional; pero la campaña que con más acierto capta la promesa igualitaria del planeta unido por las marcas es «Soluciones para un Pequeño Planeta» de IBM.

El interés que han despertado estas versiones eufóricas de la globalización no ha tardado en desvanecerse, y las grietas y las fisuras ocultas tras su brillante fachada han quedado al descubierto. Durante los últimos cuatro años, los occidentales hemos comenzado a ver otro tipo de aldea global, donde la desigualdad económica se ensancha y las oportunidades culturales se estrechan.

Es en la aldea donde algunas multinacionales, lejos de nivelar el juego global con empleos y tecnología para todo el mundo, están carcomiendo los países más pobres y atrasados del mundo para acumular beneficios inimaginables. Es la aldea donde vive Bill Gates y amasa una fortuna de 55.000 millones de dólares mientras la tercera parte de sus empleados están clasificados como temporales, y donde la competencia queda incorporada al monolito de Microsoft o se hunde en la obsolescencia por obra de la última hazaña de creación de software.

2. Página de Internet de Levi Strauss, 1996.

Es la aldea donde estamos mutuamente conectados por una red de marcas, pero el revés de cuya trama consiste en arrabales como los que vi en Yakarta. IBM sostiene que su tecnología está presente en todo el mundo, y es verdad; pero con frecuencia esa presencia significa que los obreros mal pagados del Tercer Mundo fabrican los microcircuitos de ordenador y las baterías que mueven nuestros aparatos. En las afueras de Manila, por ejemplo, conocí una muchacha de diecisiete años que ensambla unidades de CD-ROM de IBM. Le dije cuánto me sorprendía que alguien tan joven pudiera realizar ese trabajo de alta tecnología. «Nosotros hacemos los ordenadores», me dijo, «pero no sabemos manejarlos». Después de todo, parece que nuestro planeta no es tan pequeño.

Sería ingenuo pensar que los consumidores occidentales no se han beneficiado con las diferencias que hay en el mundo desde los primeros días del colonialismo. El Tercer Mundo, según dicen, siempre ha existido para mayor comodidad del Primero. Lo nuevo, sin embargo, es el interés por investigar los lugares de origen de los artículos de marca, que son lugares donde las marcas no existen. Así se ha descubierto que el origen de las zapatillas Nike son los infames talleres de Vietnam; el de las ropitas de la muñeca Barbie, el trabajo de los niños de Sumatra; el de los cafés capuchinos de Starbuck en los cafetales ardientes de Guatemala y el del petróleo de Shell en las miserables aldeas del delta del Níger.

No debe pensarse que *No logo* pretenda ser un título literal, ni un logo del post-logo (pues según me dicen ya existe una marca de ropa llamada No logo). En realidad, se trata de un intento de reflejar la actitud de rechazo a las grandes empresas que veo nacer en muchos jóvenes politizados. Este libro se basa en una hipótesis sencilla: que a medida que los secretos que yacen detrás de la red mundial de las marcas sean conocidos por una cantidad cada vez mayor de personas, su exasperación provocará la gran conmoción política del futuro, que consistirá en una vasta ola de rechazo frontal a las empresas transnacionales, y especialmente aquellas cuyas marcas son más conocidas.

Sin embargo, debo advertir que éste no es un libro profético, sino de observaciones de primera mano. Constituye un examen de un sistema de información, de protesta y de planificación, en su mayor parte subterráneo pero ya lleno de actividades e ideas, que se extiende por encima de las fronteras y que ya abarca varias generaciones.

Hace cuatro años, cuando comencé a escribir este libro, mis hipótesis se basaban sobre todo en intuiciones. Había hecho algunas in-

vestigaciones en los ambientes universitarios y descubierto que muchos de los estudiantes que conocía se sentían preocupados por la intrusión de las empresas privadas en las escuelas públicas. Les ofendían los anuncios que comenzaban a insinuarse en las cafeterías, en los espacios comunes y hasta en los lavabos; no les gustaba que sus escuelas firmaran contratos para la distribución exclusiva de bebidas sin alcohol o con fabricantes de ordenadores, ni que los estudios universitarios comenzaran a parecerse cada vez más a investigaciones de mercado.

Les preocupaba que el nivel de enseñanza se redujera porque se daba prioridad a los programas que mejor permitían integrarse en el sector privado. También planteaban graves objeciones éticas contra las prácticas de algunas empresas con las que sus universidades se asociaban, y no tanto por sus actividades en las universidades mismas, sino por lo que hacían en el extranjero, en países como Birmania, Indonesia y Nigeria.

Hacía pocos años que había regresado de la universidad, de modo que sabía que en ellas se había producido un cambio de intereses políticos: cinco años antes, los temas que nos preocupaban eran la discriminación racial, la identidad étnica, el género y la sexualidad, «las guerras de lo políticamente correcto». Ahora estos temas se habían ampliado y habían incorporado el poder de las grandes empresas, los derechos de los trabajadores y un análisis relativamente desarrollado de los procesos de la economía mundial. Es verdad que estos estudiantes no son la mayoría de su grupo demográfico; de hecho, el movimiento surge de una minoría, como todos los procesos políticos, pero de una minoría cada vez más importante. Para decirlo sencillamente, la oposición a las multinacionales es el tema que va a seducir la imaginación de la próxima generación de rebeldes y de perturbadores, y sólo necesitamos recordar a los estudiantes radicales de 1960 y a las luchas por la identidad de las décadas de 1980 y 1990 para imaginar la gran transformación que se puede producir.

Hacia la misma época, al trabajar en mis artículos para periódicos y revistas, también comencé a notar ideas semejantes en el corazón de la reciente ola de campañas sociales y medioambientales. Como a los activistas universitarios que conocía, a las personas que dirigían estas campañas les inquietaban los efectos del agresivo patrocinio de las grandes empresas y del comercio minorista en el espacio público y en la vida cultural, tanto local como globalmente. En todos los pueblos de América del Norte se libraban pequeñas guerras para mantener alejadas a em-

presas como Wal-Mart. Allí estaba el caso McLibel* de Londres, en el que dos ecologistas británicos convirtieron el pleito que les puso McDonald's en una ciberplataforma global que puso en entredicho a esa ubicua cadena de la restauración. Allí estaba la explosión de protestas contra Shell Oil después de que Ken Saro-Wiwa, el escritor y militante nigeriano que combatía a la Shell, muriera ejecutado en la horca.

También estuvo aquella mañana en la que descubrí que todos los espacios publicitarios de los muros de mi calle estaban llenos de eslóganes contra las grandes empresas, obra de algunos bandidos nocturnos. Y el hecho de que todos los limpiadores de cristales que dormían en la entrada de mi edificio habían cosido remiendos en sus zapatillas con el logo de Nike y la palabra «rebelión».

Todas estas realidades y estas campañas compartían un elemento: sus ataques se dirigían contra las grandes empresas como Nike, Shell, Wal-Mart, McDonald's (y otras: Microsoft, Disney, Starbucks, Monsanto, etcétera.) Cuando comencé a escribir este libro no sabía si esos reductos de actividad contra las empresas tenían algo en común además de su lucha contra ellas, pero quería averiguarlo. Esta búsqueda personal me llevó a un tribunal londinense para presenciar el veredicto del caso McLibel; me permitió conocer a los amigos y a los familiares de Ken Saro-Wiwa, presenciar las protestas contra el trabajo esclavo ante las fábricas de Nike de Nueva York y San Fracisco y participar en reuniones gremiales celebradas en los comedores de centros comerciales. Me hizo acompañar a un vendedor de vallas publicitarias «alternativas» en sus recorridos y a las bandas de «rompeanuncios» decididos a cubrir las mismas vallas con sus propios mensajes. También me integró en varias fiestas callejeras improvisadas cuyos organizadores estaban decididos a liberar temporalmente esos espacios públicos de los anuncios, de los automóviles y de la policía. Y me permitió celebrar reuniones clandestinas con *hackers* que amenazaban con destruir los sistemas de las corporaciones norteamericanas culpables de violar los derechos humanos en China.

Y lo más memorable fue que me hizo conocer las fábricas y las asambleas de trabajadores del Sudeste de Asia y ver los arrabales de Manila, donde los trabajadores filipinos escriben la historia del movimiento obrero al formar las primeras asociaciones laborales de aquellas zonas industriales, donde se fabrican los artículos de consumo más conspicuos del planeta.

* Derivado de la palabra inglesa *libel*, que significa difamación o calumnia. *[N. del t.]*

En el curso de mi viaje conocí a un grupo de estudiantes estadounidenses que luchan contra las multinacionales afincadas en Birmania para obligarlas a abandonar ese país como protesta por las violaciones de los derechos humanos que comete su régimen. En sus comunicados, los activistas estudiantiles se autodenominan «Arañas», imagen que me parece adecuada para esta militancia mundial que utiliza la Red. Los logos, por la fuerza de su ubicuidad, se han convertido en lo más parecido que tenemos a un idioma internacional, y se los reconoce y comprende en muchos idiomas más que en el inglés. Ahora, los activistas pueden destruir esta red de logos en su calidad de espías-arañas, intercambiando información sobre sus prácticas laborales, sus vertidos tóxicos, su crueldad con los animales y su impúdico marketing, que se extiende a todo el mundo.

Estoy persuadida de que es en esta red de vínculos globales donde los ciudadanos del mundo terminarán por encontrar soluciones sostenibles para este planeta vendido en subasta. No sostengo que mi libro logrará abarcar todo el programa de un movimiento mundial que aún está en pañales. Lo que he intentado ha sido detectar las primeras fases de la resistencia y plantear algunas preguntas básicas. ¿Cuáles son las condiciones que han provocado la reacción? Los ataques contra las más prósperas empresas multinacionales aumentan cada vez más, ya se trate de la tarta que alguien arroja a Bill Gates a la cara o los incesantes chistes sobre Nike. ¿Cuáles son las fuerzas que impelen a una creciente cantidad de personas a desconfiar de las multinacionales o a enfrentarse abiertamente con ellas, que son el motor mismo del crecimiento mundial? Para hacer una pregunta todavía más impertinente: ¿qué es lo que anima a tanta gente —y en especial a los jóvenes— a dar libre curso a esa ira y a esa sospecha?

Estas preguntas pueden parecer obvias, y algunas de sus respuestas lo son. Se dice que las grandes empresas han adquirido tanto poder, que se han hecho más fuertes que los gobiernos. Que, a diferencia de ellos, no tienen que rendir cuentas más que a los accionistas; que carecemos de mecanismos para obligarlas a responder ante el público en general. Se han escrito muchos y muy completos libros sobre el ascendiente de lo que se ha llegado a llamar «el gobierno de las empresas», muchos de los cuales me han demostrado ser inestimables para comprender la economía mundial.

Pero este libro no es una exposición más del poder de un grupo selecto de monstruos corporativos que se han unido para constituir un gobierno planetario *de facto,* sino un intento de analizar y documentar

las fuerzas que se oponen a ese dominio y de explicar el particular conjunto de condiciones culturales y económicas que hacen inevitable la lucha contra él. La primera parte, «Sin espacio», examina la rendición de la cultura y la educación al marketing. La segunda parte, «Sin opciones», muestra cómo la promesa de que disfrutaríamos de un acervo mucho mayor de alternativas culturales fue traicionada por el poder de las fusiones, las franquicias despiadadas, la sinergia y la censura que practican las grandes compañías. Y la tercera parte, «Sin trabajo», examina las tendencias del mercado laboral que están carcomiendo la estabilidad laboral de muchos trabajadores, poniendo incluso en peligro el autoempleo, y la externalización de servicios, así como el empleo a tiempo parcial y los empleos temporales. La colisión de estas fuerzas y su interdependencia, el asalto contra los tres pilares sociales que son el empleo, las libertades públicas y el espacio cívico, es lo que lleva al activismo contra las empresas, que se refleja en la última sección de este libro, la cuarta parte, «No Logo»; una militancia que está sembrando la semilla de una alternativa genuina contra el imperio de las grandes empresas.

SIN ESPACIO

CAPÍTULO 1

El nuevo mundo de las marcas

En mi vida privada siento pasión por el paisaje, pero nunca he visto que los carteles embellecieran ninguno. Cuando todo alrededor es bello, el hombre muestra su rostro más vil al colocar una valla publicitaria. Cuando me jubile de Madison Avenue, voy a fundar una sociedad secreta de enmascarados que viajarán por todo el mundo en motocicletas silenciosas destruyendo todos los carteles bajo la luz de la luna. ¿Cuántos tribunales nos condenarán cuando nos sorprendan realizando estos actos a favor del ciudadano?

—David Ogilvy, fundador de la agencia publicitaria Ogilvy & Mather en *Confessions of an Advertising Man,* 1963

Es legítimo decir que el astronómico crecimiento de la riqueza y de la influencia cultural de las empresas multinacionales que se ha producido durante los últimos quince años tiene su origen en una idea única, y al parecer inofensiva, que los teóricos de la gestión de empresas elucubraron a mediados de la década de 1980: que las empresas de éxito deben producir ante todo marcas y no productos.

Hasta entonces, aunque el mundo empresarial entendía la importancia que tiene dar lustre a las marcas, la principal preocupación de todos los fabricantes serios era fabricar artículos. Esta idea era el Evangelio de la Era Industrial. Un editorial que apareció en la revista *Fortune* en 1938, por ejemplo, argumentaba que la razón de que la economía estadounidense no se hubiera recuperado aún de la Depresión era que los Estados Unidos habían dejado de percibir la importancia que tiene fabricar *cosas*:

> Se trata de la proposición de que la función básica e irreversible de una economía industrial es *la fabricación de cosas:* que mientras más cosas fabrique, mayores serán los ingresos, ya sea en términos de dólares o en términos reales; y que, en consecuencia, la clave de la capacidad de recuperación son (...) las fábricas, donde están los tornos y los taladros, los

crisoles y los martillos. Es en las fábricas, en la tierra y debajo de ella, donde *se origina* el poder de compra (la cursiva es de los autores).[1]

Y durante mucho tiempo, al menos en principio, la fabricación de artículos siguió siendo el centro de todas las economías industriales. Pero hacia la década de 1980, impulsados por años de recesión, algunas de las fábricas más poderosas del mundo comenzaron a tambalearse. Se llegó a la conclusión de que las empresas padecían inflación, que eran demasiado grandes, que tenían demasiadas propiedades y empleados y que estaban atadas *a demasiadas cosas.* Llegó a parecer que el proceso mismo de producción —que implicaba gobernar las fábricas y responsabilizarse de la suerte de decenas de miles de empleados fijos y a tiempo completo— ya no era la ruta del éxito, sino un estorbo intolerable.

Hacia la misma época apareció un nuevo tipo de organización que disputó a las antiguas compañías estadounidenses su cuota del mercado: empresas del tipo de Nike y Microsoft, y más tarde las del tipo de Tommy Hilfiger e Intel. Estos pioneros plantearon la osada tesis de que la producción de bienes sólo es un aspecto secundario de sus operaciones, y que gracias a las recientes victorias logradas en la liberalización del comercio y las reformas laborales, estaban en condiciones de fabricar sus productos por medio de contratistas, muchos de ellos extranjeros. Lo principal que producían estas empresas no eran cosas, según decían, sino *imágenes* de sus marcas. Su verdadero trabajo no consistía en manufacturar sino en comercializar. Esta fórmula, innecesario es decirlo, demostró ser enormemente rentable, y su éxito lanzó a las empresas a una carrera hacia la ingravidez: la que menos cosas posee, la que tiene la menor lista de empleados y produce las imágenes más potentes, y no productos, es la que gana.

Por eso, la ola de fusiones que se produjo en el mundo de las empresas es un fenómeno engañoso: cuando los gigantes unen sus fuerzas, sólo *parece que* se agrandan más. La verdadera clave para comprender estos cambios es que en muchos aspectos esenciales —aunque no el de los beneficios, por supuesto—, estas empresas fusionadas son en realidad más pequeñas. Su gigantismo aparente es sencillamente la ruta más corta hacia su objetivo real: retirar sus inversiones del mundo de las cosas.

1. «Government Spending Is No substitute for the Exercise of Capitalist Imagination», *Fortune,* septiembre de 1938, págs. 63-64.

Como muchos de los fabricantes más conocidos de hoy en día ya no producen ni publicitan productos, sino que los compran y les ponen su marca, viven con la necesidad de encontrar nuevas maneras de crear y fortalecer la imagen de sus marcas. La fabricación de productos puede exigir máquinas, hornos, martillos y cosas semejantes, pero para crear marcas es necesario un conjunto de instrumentos y materiales completamente diferente. Es preciso un interminable desfile de extensiones de la marca, una imaginería constantemente renovada en función del marketing, y sobre todo nuevos espacios donde difundir la idea que la marca tiene de sí misma. En esta sección del libro examinaré cómo esta obsesión de las empresas por la identidad de la marca lucha, ya sea de manera encubierta o a la luz del día, contra los espacios privados y públicos; contra las instituciones comunes como las escuelas, contra la identidad de los jóvenes, contra el concepto de nacionalidad y contra la existencia de espacios no comerciales.

Los comienzos de las marcas

Será útil remontarnos al pasado para descubrir los orígenes de la idea de las marcas. Aunque los conceptos de marca y de publicidad suelen entremezclarse, el proceso al que aluden no es el mismo. Publicitar los productos es sólo un aspecto del plan mayor de la marca, como lo son también el patrocinio y las licencias comerciales. Debemos considerar la marca como el significado esencial de la gran empresa moderna, y la publicidad como un vehículo que se utiliza para transmitir al mundo ese significado.

Las primeras campañas masivas de publicidad, que comenzaron en la segunda mitad del siglo XIX, se relacionaban más con la publicidad que con las marcas tal como las entendemos hoy. Ante la proliferación de productos de invención reciente —la radio, el fonógrafo, los automóviles, las lamparillas eléctricas y tantos otros—, los publicitarios enfrentaban tareas más urgentes que la de crear marcas que identificaran a las empresas; primero tenían que cambiar la manera en que la gente vivía sus vidas. Los anuncios debían revelar a los consumidores la existencia de un nuevo invento y luego convencerles de que sus vidas serían mejores si utilizaban automóviles en vez de carros de caballos, por ejemplo, o teléfonos en lugar de cartas y luces eléctricas en vez de lámparas de queroseno. Muchos de estos productos tenían marcas, y algunos las siguen teniendo, pero este aspecto era casi se-

cundario. Estos productos eran nuevos por definición, y eso bastaba para publicitarlos.

Los primeros productos basados en las marcas aparecieron casi al mismo tiempo que los anuncios basados en invenciones, sobre todo a causa de una innovación relativamente reciente: las fábricas. En la primera época de la producción industrial de artículos, no sólo se comercializaban productos completamente nuevos, sino que los antiguos —e incluso los artículos básicos de consumo— empezaron a aparecer con formas sorprendentemente nuevas. Lo que diferenció los primeros intentos de imponer marcas de la comercialización corriente fue el hecho de que el mercado se vio inundado con productos fabricados en masa y casi idénticos entre sí. En la era de las máquinas, la competencia por medio de las marcas llegó a ser una necesidad: en un contexto de identidad de producción, era preciso fabricar tanto los productos como su diferencia según la marca.

Así fue que el papel de la publicidad cambió, y dejó de consistir en boletines informativos sobre los productos para pasar a construir una imagen relacionada con la versión de los productos que se fabricaban bajo una marca determinada. La primera tarea de la creación de marcas consistía en encontrar nombres adecuados para artículos genéricos como el azúcar, la harina, el jabón y los cereales, que antes los tenderos sacaban simplemente de sus barriles. En la década de 1880 se impusieron logos empresariales a artículos de producción masiva, como la sopa Campbell, los encurtidos H. J. Heinz y los cereales Quaker Oates. Como señalan los historiadores y teóricos del diseño Ellen Lupton y J. Abbott Miller, los logos fueron creados para evocar las ideas de familiaridad y de popularidad, tratando de compensar así la novedad perturbadora de los artículos envasados. «Las figuras conocidas como el Dr. Brown, el tío Ben, la tía Jemima y el Abuelito fueron inventados para reemplazar al tendero, que tradicionalmente era el responsable de pesar los géneros al por mayor a pedido de cada cliente y de elogiar los productos. Un lenguaje nacional de marcas reemplazó al comerciante local como vínculo entre el consumidor y los productos».[2] Cuando los nombres y las características de los productos se afirmaron, la publicidad los dotó de medios para hablar directamente a los posibles consumidores. Había surgido la «personalidad» de las empresas, con su nombre exclusivo, su envase especial y su publicidad.

2. Ellen Lupton y J. Abbott Miller, *Design Writing Research: Writing on Graphic Design*, Nueva York, Kiosk, 1996, pág. 177.

La mayoría de las campañas publicitarias de fines del siglo XIX y de comienzos del XX empleaban un conjunto de normas rígidas y seudocientíficas: nunca se mencionaba a la competencia, los anuncios sólo empleaban frases afirmativas y los titulares debían ser largos, con mucho espacio en blanco; según un publicitario de la época, «los avisos deben ser lo bastante grandes para producir impresión, pero no mayores que el artículo que publicitan».

Pero en la industria publicitaria había quienes pensaban que su actividad no sólo era científica, sino también espiritual. Las marcas pueden producir sentimientos —pensemos en la tranquilizadora presencia de la tía Jemima—, pero no sólo eso: las grandes empresas podían llegar a adquirir en sí mismas su propio significado. A principios de la década de 1920, el mítico publicitario Bruce Barton convirtió a General Motors en una metáfora de la familia estadounidense, en «algo personal, cálido y humano», donde GE no era ya tanto el nombre de la empresa sin rostro llamada General Electric Company, sino, según las palabras de Barton, «las iniciales de un amigo». En 1923, Barton dijo que el papel de la publicidad era ayudar a las grandes compañías a encontrar su alma. Hijo de un pastor protestante, acudió a su educación religiosa para pulir sus mensajes: «Me gusta pensar que la publicidad es algo grande, espléndido, que penetra profundamente en las instituciones y llega hasta su alma (...). Las empresas tienen alma, tal como la tienen las naciones y los hombres», dijo al presidente de GM, Pierre Du Pont.[3] Los anuncios de General Motors comenzaron a contar la historia de las personas que conducían sus coches: el predicador, el farmacéutico o el médico rural que, gracias a su fiel G, llegaba «hasta el lecho del niño moribundo» justo a tiempo «para devolverle la vida».

A finales de la década de 1940 se comenzó a percibir claramente que las marcas no son sólo una mascota o un gancho, ni una imagen impresa en las etiquetas de los productos; las compañías en su totalidad pueden tener una identidad de marca o una «conciencia empresarial», como se denominó a esta etérea cualidad en aquella época. A medida que la idea evolucionó, los publicitarios dejaron de considerarse como vendedores ambulantes y pasaron a verse como «los reyes filósofos de la cultura comercial»,[4] según el crítico publicitario Randall Rothberg. La búsqueda del verdadero significado de las marcas —o la «esencia de

3. Ronald Marchand, «The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan and the Founding of the General Motors "Family"», *Business History Review,* 22 de diciembre de 1991, pág. 825.

4. Randall Rothberg, *Where the Suckers Moon*, Nueva York, Vintage, 1995, pág. 137.

las marcas», como se suele llamar— apartó gradualmente a las agencias de los productos individuales y de sus atributos y las indujo a hacer un examen psicológico y antropológico de lo que significan las marcas para la cultura y para la vida de la gente. Se consideró que esto tenía una importancia decisiva, puesto que las empresas pueden fabricar productos, pero lo que los consumidores compran son marcas.

El mundo de la producción tardó varias décadas en adaptarse al cambio. Seguía aferrado a la idea de que lo principal para él era la producción, y que la marca era sólo un agregado importante. Luego se produjo la manía de invertir en marcas cuando en 1988 Philip Morris compró Kraft por 12.600 millones de dólares, seis veces más del valor teórico de la empresa. Aparentemente, la diferencia de precio representaba el coste de la palabra «Kraft». Por supuesto, Wall Street sabía que décadas de marketing y de propaganda de las marcas habían incrementado el valor de las empresas muy por encima de sus activos y de sus ventas anuales totales. Pero con la compra de Kraft se había atribuido un enorme valor en dólares a algo que antes había sido abstracto e indefinido: el nombre de una marca. Fue una noticia espectacular para el mundo de la publicidad, que ahora podía decir que los gastos de propaganda representaban algo más que una estrategia de venta: eran inversiones en valor puro y duro. Mientras más se gastaba, ·ás crecía el valor de la empresa. No es sorprendente que esto con-..ujera a un considerable aumento de los gastos publicitarios. Lo que es más importante, provocó un mayor interés en potenciar las identidades de marca, en emprender proyectos que consistían en algo más que lanzar unos cuantos anuncios murales o televisivos. Se trataba de mejorar el envoltorio con convenios de patrocinio, en imaginar nuevas zonas donde «extender» la marca y también en estudiar constantemente el espíritu de la época para garantizar que la «esencia» elegida para la marca hiciera impacto en el karma de su marcado objetivo. Por razones que expondremos en el resto de este capítulo, este cambio radical de la filosofía empresarial ha inspirado un ansia insaciable de alentar culturas y de apoderarse de cualquier espacio libre donde las empresas puedan encontrar el oxígeno que necesitan para inflar sus marcas. Mientras tanto, casi nada queda libre de éstas. Es una hazaña impresionante si consideramos que en 1993 Wall Street decretó que las marcas habían muerto, o casi.

La muerte de las marcas (un rumor de lo más exagerado)

La evolución de las marcas atravesó un episodio terrorífico, en el que estuvieron a punto de sucumbir. Para comprender esta lucha contra la muerte debemos aprender primero la especial ley de la gravedad de la publicidad, que dice que si algo no sube, no tarda en precipitarse al vacío.

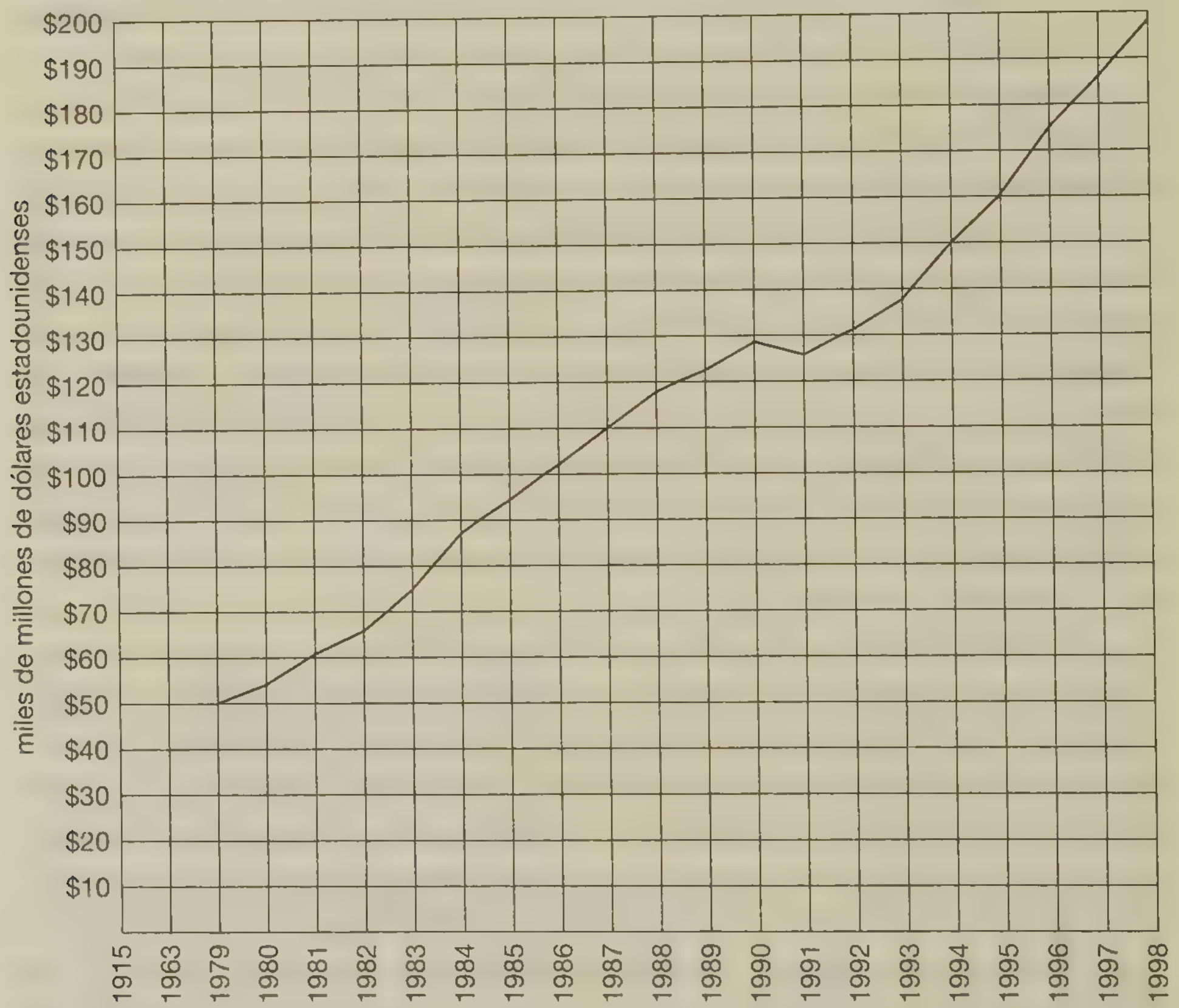
El mundo del marketing siempre está tocando un nuevo techo, superando el récord del año pasado y planificando cómo hacer lo mismo el siguiente con más anuncios y con nuevas fórmulas agresivas para llegar a los consumidores. El crecimiento astronómico de la industria de la publicidad se refleja claramente en las mediciones bianuales de los gastos totales en este concepto en los EE.UU. (véase la tabla 1.1, en la página 38), que han aumentado tan regularmente que se esperaba que en 1998 su cifra alcanzara los 196.500 millones de dólares, mientras que el gasto total se calculaba en 435 mil millones.[5] Según el Informe sobre el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas de 1998, el crecimiento en el gasto mundial «supera ahora en un tercio al crecimiento de la economía mundial».

Este modelo es producto de la firme convicción de que las marcas necesitan aumentar continua y constantemente la publicidad para mantenerse en la misma posición. Según esta ley de la reducción de los beneficios, mientras más anuncios hay (y en razón de esta ley, siempre hay muchos), las marcas deben ser más agresivas si quieren mantenerse vivas. Y por supuesto, nadie conoce mejor la ubicuidad de los anuncios que los publicitarios mismos, que consideran que la inundación comercial es un claro y elocuente llamado a hacerlos todavía más abundantes e invasores. Con tanta competencia, dicen las agencias, los clientes deben gastar más dinero que nunca para asegurarse una voz chillona que se oiga por encima de todas las otras. David Lubars, un alto ejecutivo del Grupo Omnicon, explica, con más franqueza que sus colegas, el principio rector de la industria: «Los consumidores», dice,

5. Las estadísticas provienen de las predicciones del gasto publicitario de McCann-Erikson publicadas en *Advertising Age* y del Informe sobre el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas de 1998. La mayoría de los observadores de la industria calculan que el gasto en publicidad de las marcas globales en EE.UU. representa el 40 % del gasto total que hacen en el resto del mundo por el mismo concepto. El gasto publicitario canadiense, que la industria calcula con menos rigor, muestra la misma tasa de crecimiento, pero con cifras inferiores. Entre 1978 y 1994, por ejemplo, la industria pasó de 2.700 millones a 9.200 millones (fuente: «A Report Card on Advertising Revenues in Canada», 1995).

«son como las cucarachas: los rocías una y otra vez hasta que con el tiempo se vuelven inmunes».[6]

TABLA 1.1. Gasto publicitario total en Estados Unidos en 1915, 1963 y 1979-1998



Fuente: las cifras han sido extraídas de distintos artículos de *The Economist,* 14 de noviembre de 1981; *PR Newswire,* 23 de mayo de 1983; *Business Week*, 15 de agosto de 1983; *Advertising Age,* 23 de julio de 1984; *Ad Age,* 6 de mayo de 1985; *Ad Age,* 16 de diciembre de 1985; *The Record,* 25 de enero de 1986; *Ad Age,* 12 de mayo de 1986; *Ad Age,* 30 de junio de 1986; *Ad Age,* 17 de agosto de 1987; *Ad Age,* 14 de diciembre de 1987; *Ad Age,* 15 de mayo de 1989; *Marketing,* 30 de junio de 1997; *Ad Age,* 15 de diciembre de 1997; las cifras de 1979, 1981 y 1982 son estimaciones; la cifra de 1998 es una proyección basada en *Ad Age,* 15 de diciembre de 1997; todas las cantidades incluyen el total de los gastos publicitarios medidos y no medidos en EE.UU.

6. Yumiko Ono, «Marketers Seek the "Naked" Truth in Consumer Psyches», *Wall Street Journal,* 30 de mayo de 1997, pág. B1.

Pero si los clientes son como cucarachas, los especialistas en marketing deben pasarse el tiempo imaginando nuevas pócimas para lograr un Raid con potencia industrial. Y los de la década de 1990, al hallarse en un peldaño superior de la espiral del patrocinio publicitario, han creado oportunamente técnicas publicitarias más nuevas e invasoras para lograr exactamente eso. Algunos ejemplos recientes incluyen las innovaciones siguientes: el gin Gordon's experimentó llenando los cines con aroma de enebro, Calvin Klein adhirió pegatinas con el perfume «CK Be» a las entradas de los conciertos, y en algunos países escandinavos los usuarios pueden hacer llamadas «gratuitas» a larga distancia aceptando que se pasen anuncios durante sus conversaciones telefónicas. Y hay muchos ejemplos más que se extienden en zonas más amplias y que llegan a los rincones más insólitos: etiquetas que promueven las comedias televisivas de la cadena ABC adheridas en frutas, anuncios de Levi's en lavabos públicos, logos empresariales en cajas de galletitas, otros de discos de música pop en contenedores de comidas preparadas y promociones de las películas de Batman que se proyectan sobre las aceras o en el cielo nocturno. Ya hay publicidad en los bancos de los parques nacionales y en los formularios con que se piden los libros de las bibliotecas públicas, y en diciembre de 1998 la NASA reveló que pensaba vender espacios publicitarios en sus estaciones orbitales. Pepsi no ha cumplido aún la amenaza de proyectar su logo en la superficie de la Luna, pero la empresa Mattel pintó toda una calle de Salford, en Inglaterra, con «el espantoso tono rosa» de los chicles: las casas, los porches, los árboles, las aceras, los perros y los coches eran accesorios de las celebraciones televisivas del Mes de la Muñeca Barbie Rosa.[7] Barbie es sólo una pequeña parte de la floreciente industria de la «comunicación de experiencias», con un giro anual de 30 mil millones de dólares y cuyo nombre se usa ahora para aludir a la escenificación de este tipo de arte publicitario y a otros acontecimientos.[8]

Es algo sabido que vivimos una vida patrocinada por las marcas, y podemos apostar que mientras el gasto en publicidad siga aumentando, las cucarachas seguiremos siendo rociadas con estos ingeniosos artefactos, resultándonos cada vez más difícil y en apariencia inútil insinuar la más leve irritación.

7. *Daily Mail,* Londres, 17 de noviembre de 1997.
8. *Wall Street Journal,* 14 de abril de 1998.

Pero como ya he dicho, hubo un tiempo en que las expectativas de la industria publicitaria no parecían tan prometedoras. El 2 de abril de 1993 la propia publicidad se puso en entredicho por las mismas marcas que la industria venía construyendo, en algunos casos, durante más de dos siglos. En los medios publicitarios, a aquel día se le conoce como «el Viernes de Marlboro». Sucedió cuando Philip Morris anunció que iba a reducir en un 20 % el precio de los cigarrillos Marlboro para competir con las marcas baratas que le estaban robando mercado. Los expertos pusieron el grito en el cielo y clamaron al unísono que con eso no sólo se acababa con la marca Marlboro, sino con todas las demás. Su razonamiento era que si una marca de «prestigio» como Marlboro, cuya imagen había sido cuidadosamente acicalada, pulida y mejorada con más de mil millones de dólares en publicidad, se hallaba en una situación tan desesperada como para competir contra unos cigarrillos cualesquiera, todo el concepto de marca perdía validez. El público había visto la publicidad, pero no le importaba. Después de todo, la campaña del Hombre Marlboro no sólo era una campaña anticuada. Lanzada en 1954, era la más larga de la historia: era una leyenda. Si el Hombre Marlboro había fracasado, el mundo de la publicidad había fracasado también. La sospecha de que los estadounidenses se habían puesto a pensar repentinamente en masa repercutió en todo Wall Street. El mismo día en que Philip Morris anunció la rebaja de precios, la cotización en Bolsa de todos los fabricantes de productos del hogar se desplomó: Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, PepsiCo, Procter & Gamble y RJR Nabisco. Las acciones de la propia Philip Morris fueron las más perjudicadas.

Bob Stanojev, director nacional de marketing de productos de consumo de Ernst & Young, explicó la lógica del pánico de Wall Street: «Si una o dos grandes empresas de productos de consumo comienzan a bajar los precios, se producirá una avalancha de casos semejantes. ¡Viva la generación de valor»![9]

Sí, aquél fue uno de esos momentos de un consenso instantáneo y apresurado, pero había razones para ello. Marlboro siempre se había vendido gracias al poder de su marketing icónico, y no por algo tan prosaico como el precio. Como sabemos, el Hombre Marlboro había sobrevivido a guerras de precios sin sufrir grandes daños. En aquella época, sin embargo, Wall Street consideró la decisión de Philip Morris como un cambio abismal. La reducción del precio era un indicio de

9. *Boston Globe,* 21 de julio de 1993.

que el nombre de Marlboro ya no era capaz de mantener su posición de predominio, lo cual en un contexto donde la imagen equivale al capital financiero, significaba que Marlboro caía. Y cuando esto le sucede a Marlboro —una de las principales marcas del mundo—, se plantean ciertas preguntas sobre las marcas que no sólo incumben a Wall Street o a Philip Morris.

El pánico del Viernes de Marlboro no fue una reacción ante un incidente aislado, sino la culminación de años de creciente ansiedad originada por ciertos cambios muy importantes, que se habían producido en los hábitos de los consumidores, y cuyo efecto parecía ser la reducción de la cuota de mercado de algunas marcas de productos para el hogar, desde Tide hasta Kraft. Los empobrecidos consumidores, golpeados por la recesión, comenzaban a prestar más atención al precio que al prestigio que las campañas publicitarias de los *yuppies* de la década de 1980 atribuían a los productos. El público sufría un ataque agudo de lo que la industria publicitaria denomina «ceguera para las marcas».[10]

Un estudio tras otro demostraba que los hijos del período de explosión de la natalidad, ciegos ante las imágenes de los anuncios y sordos ante las promesas vacías de los personajes famosos, estaban abandonando su lealtad de toda la vida a las marcas y preferían alimentar a sus familias con productos comunes, bajo la herética excusa de que no veían en qué se diferenciaban de los artículos de las grandes marcas. Desde comienzos de la recesión hasta 1993, las líneas President's Choice de Loblaw, Great Value de Wal-Mart y St. Michael de Marks and Spencer's preparaban alimentos que casi habían duplicado su cuota de mercado en América del Norte y Europa.[11] Mientras tanto, el mercado informático se veía inundado con aparatos clónicos baratos, lo que obligó a IBM a reducir sus precios y a crucificarse de otras maneras. Parecía que se volvía a la época anterior a las marcas, cuando el tendero que servía artículos de consumo los sacaba de los barriles.

La locura de las rebajas a principios de la década de 1990 hizo estremecer a las marcas. De pronto parecía más razonable asignar recursos a reducir los precios y a ofrecer otros incentivos que a campañas publicitarias tremendamente costosas. Esta ambivalencia comenzó a reflejarse en las cantidades que las empresas estaban dispuestas a pagar

10. *Marketing Management,* primavera de 1994.
11. *Economist,* 10 de abril de 1993.

por la llamada publicidad de potenciación de marca. Luego sucedió lo peor: el gasto general en publicidad de las 100 marcas principales bajó un 5,5 %. Fue la primera interrupción del aumento sostenido de los gastos publicitarios en EE.UU. desde la pequeña caída del 0,6 % de 1970, y la mayor de cuatro décadas.[12]

No es que las grandes empresas castigaran a sus productos, sino que para atraer a esos clientes súbitamente caprichosos muchas decidieron invertir su dinero en promociones consistentes en regalos, concursos, exhibidores en las tiendas y (como Marlboro), en reducciones de precios. En 1983, las marcas estadounidenses emplearon el 70 % del total de su presupuesto de marketing en publicidad, y el 30 % en estas otras clases de promoción. En 1993 la proporción se invirtió: sólo el 25 % se destinó a anuncios, mientras que el 75 % restante se dedicó a promociones.

Como era de esperar, las agencias de publicidad fueron presas del pánico y se vieron abandonadas por sus clientes de más prestigio, que las cambiaron por aquellas sencillas maniobras, así que las agencias hicieron todo lo posible para convencer a grandes clientes como Procter & Gamble y Philip Morris de que la forma de salir de la crisis de las marcas no era publicitarlas menos sino más. En la conferencia anual de la Asociación Estadounidense de Anunciantes Nacionales de 1988, Graham H. Phillips, presidente de Ogilvy & Mather en el país, advirtió a los ejecutivos de que no se rebajaran a participar en un «mercado de bienes de consumo» en vez de uno basado en la imagen. «Dudo de que a alguno de ustedes le gustara un mercado de bienes donde sólo se compite con los precios, las promociones y los acuerdos comerciales, elementos que la competencia puede duplicar fácilmente, lo que nos llevaría a ganar cada vez menos, a la decadencia y a la bancarrota.» Otros se refirieron a la importancia de mantener el «valor añadido conceptual», que en realidad no significa añadir nada más que marketing. Rebajarse a competir con el valor real de los artículos, advertían ominosamente las agencias, no sólo destruiría las marcas, sino también las empresas.

Hacia la época del Viernes de Marlboro, la industria publicitaria se sentía tan agredida que el investigador del mercado Jack Myers publicó *Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising,* un llamamiento a

12. Estadísticas correspondientes a EEUU tomadas de «100 Leading National Advertisers», *Advertising Age,* 29 de septiembre de 1993. En Canadá, el gasto general también bajó en un 2,95% en 1991 y volvió a reducirse en un 0,3 en 1993. (Fuente: «A Report Card on Advertising Revenues in Canada», 1995.)

las armas en forma de libro contra todo el mundo, desde las cajeras de los supermercados que entregan los cupones de peras en conserva hasta los legisladores que quieren aplicar más impuestos a la publicidad. «Nuestra industria debe señalar que los ataques contra la publicidad son ataques contra el capitalismo, contra la libertad de expresión, contra nuestro estilo básico de entretenimiento y contra el futuro de nuestros hijos», escribía.[13]

A pesar de estas agresivas expresiones, la mayoría de los observadores del mercado seguían convencidos de que la edad de oro de las marcas con valor agregado era cosa del pasado. La década de 1980 se había consagrado a las marcas y a las etiquetas de diseño arrogante, razonaba David Scotland, director de Hiram Walker en Europa. Estaba claro que la de 1990 sería la del valor añadido. «Hace algunos años», señalaba, «podían considerarse elegantes las camisas con un logo de diseño en el bolsillo; francamente, ahora parecen de mal gusto».[14]

Y desde el otro lado del Atlántico, la periodista de Cincinnati Shelly Reese llegaba a la misma conclusión sobre el futuro sin las marcas, y escribía que «en los supermercados ya no se ven estadounidenses con ropas con el logo de Calvin Klein en el bolsillo trasero empujando carros de la compra llenos de botellas de agua Perrier. En lugar de eso llevan ropas de marcas como Kmart y Jaclyn Smith, y empujan carros llenos de soda Big K de Kroger Co. ¡Bienvenida la década de las marcas comunes y corrientes!».[15]

Es probable que si Scotland y Reese recuerdan aún sus osadas afirmaciones se sientan un poco tontos. Sus logos bordados «de bolsillo» parecen positivamente superados por los niveles de la logomanía actual, y las ventas de aguas de marcas conocidas se han incrementado a un ritmo anual del 9 %, convirtiendo a estas bebidas en una industria de 3.400 millones de dólares en 1997. Visto desde el mundo de las marcas de la actualidad, parece increíble que hace seis años la sentencia de muerte de las marcas no sólo pareciera plausible, sino inevitable.

Entonces, ¿cómo pasamos de las necrológicas de las marcas a los agresivos batallones de anuncios de Tommy Hilfiger, Nike y Calvin Klein? ¿Quién inyectó esteroides para propiciar el regreso de las marcas?

13. Jack Myers, *Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising,* Parsippany, N.J., American Media Council, 1993, pág. 277.

14. *Guardian,* 12 de junio de 1993.

15. Shelly Reese, «Nibbling at Brand Loyalty», *Cincinnati Enquirer,* 11 de julio de 1993, pág. G1.

El regreso de las marcas

Algunas marcas contemplaban desde fuera cómo en Wall Street se proclamaba su destrucción. Qué risa, pensaban a buen seguro; nosotras no nos sentimos nada muertas.

Tal como predijeron los publicitarios a comienzos de la recesión, las empresas que se salvaron de la crisis fueron las que prefirieron el marketing del valor: Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's y Starbucks. A estas marcas no sólo les iba bien, sino que la publicidad constituía un aspecto cada vez más importante de su actividad. Para estas empresas, el producto visible sólo era el contenido de la producción real: la marca. Integraban la idea de la marca en el armazón mismo de sus empresas. Su cultura empresarial era tan severa y excluyente que a los de afuera les parecían una mezcla de colegios mayores, de instituciones religiosas y de centros de salud. Todo en ellas publicitaba la marca: tenían vocabularios exóticos para clasificar a los empleados (asociados, defensores, jugadores de equipo, tripulantes), canciones de la empresa y ejecutivos *superstar;* ponían una atención fanática en la coherencia del diseño, tendían a erigir monumentos y a hacer declaraciones de empresa de estilo *New Age.* A diferencia de las marcas de la casa clásicas como Tide y Marlboro, estos logos no perdían el favor del público, sino que estaban a punto de romper todos los récords del mundo del marketing y de convertirse en accesorios culturales y en filosofías del estilo de vida. Estas empresas no llevaban su imagen como si fueran camisas baratas; su imagen estaba tan integrada en ellas que los demás las llevaban como si fueran *su* camisa. Y cuando las marcas cayeron, estas compañías ni siquiera se dieron cuenta; llevaban la marca en el alma.

Así que la verdadera lección del Viernes de Marlboro fue plantear a la vez los dos elementos más significativos del marketing y del consumismo de la década de 1990: las grandes tiendas de artículos económicos y sin pretensiones, que nos proporcionan los artículos esenciales para la vida y que monopolizan una cuota desproporcionada del mercado (como Wal-Mart y otras), y las marcas «elegantes» y exclusivas, que nos aportan lo esencial para el estilo de vida y monopolizan sectores cada vez más amplios del espacio cultural (Nike y sus semejantes). La manera en que se desarrollaron estos dos estratos del consumismo estaba destinada a producir un impacto profundo en la economía durante los años siguientes. Cuando los gastos publicitarios totales se desplomaron en 1991, Nike y Reebok estaban enfrascadas en

su guerra publicitaria, y cada una aumentaba su presupuesto correspondiente para superar a la otra. (Véase la tabla 1.2, en la página 46.) Sólo en 1991 Reebok aumentó su gasto en un 71,9 %, mientras que Nike dedicó un 24,6 % extra a su ya creciente presupuesto de promoción, lo que llevó su gasto total en marketing a la asombrosa suma de 250 mil millones de dólares anuales. Lejos de preocuparse en competir con los precios, los petulantes de las zapatillas deportivas diseñaban bolsas de aire cada vez más complejas y seudocientíficas, elevaban los precios y contrataban deportistas para sus colosales contratos de patrocinio. Parecía que esta estrategia fetichista funcionaba bien: en los seis años anteriores a 1993, Nike pasó de valer 750 millones de dólares a 4 mil millones, y la empresa de Phil Knight Beaverton, de Oregón, salió de la recesión con beneficios incrementados en un 900 % respecto a sus comienzos.

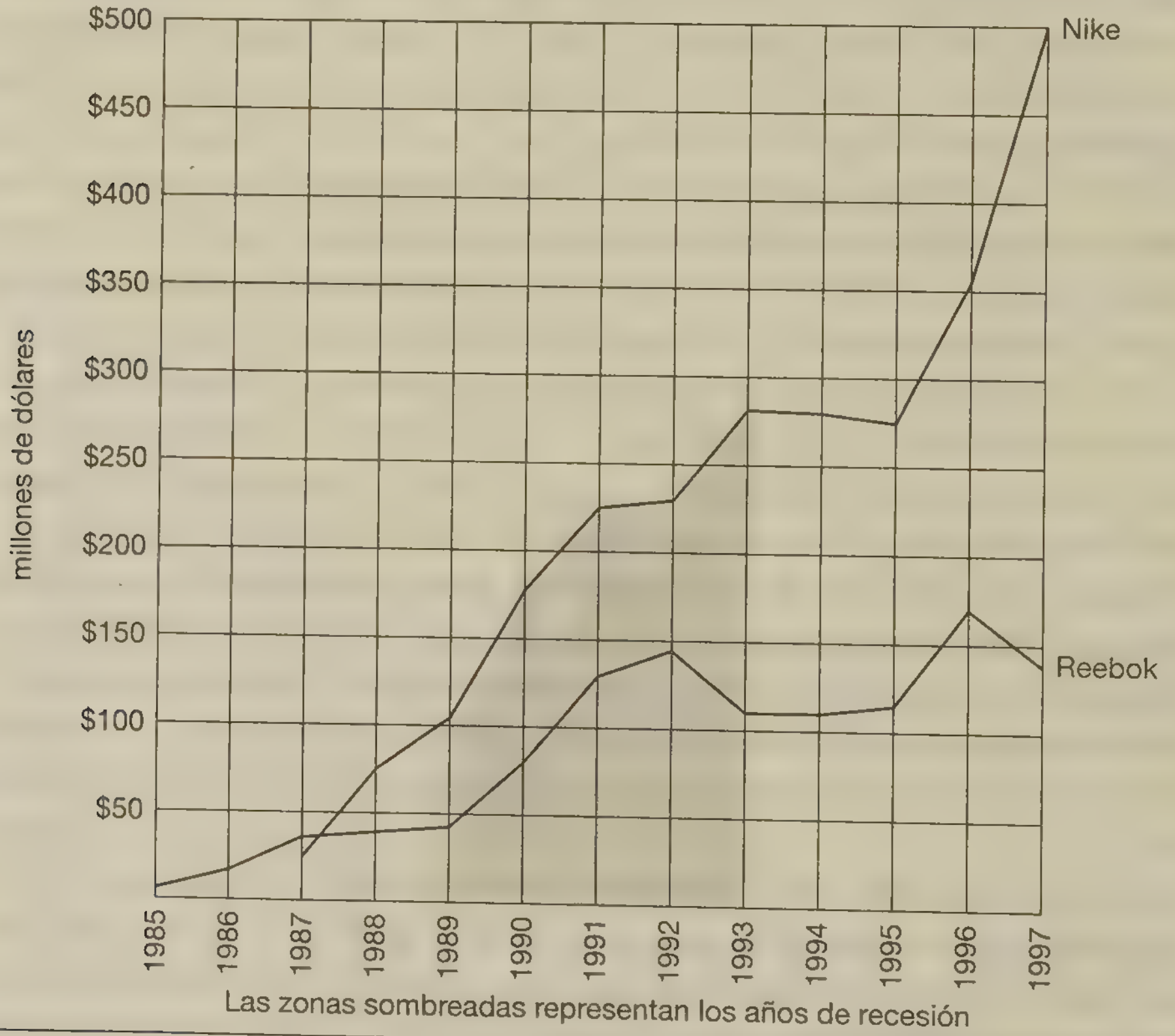
Mientras tanto, Benetton y Calvin Klein también gastaban más para comercializar sus estilos de vida y empleaban anuncios que asociaban sus líneas con políticas osadas y progresistas. En este concepto publicitario superior apenas aparecían las ropas, y menos aún los precios. Todavía más abstracta era la promoción de Absolut Vodka, que había venido desarrollando una estrategia de marketing donde su producto desaparecía y su marca se reducía a un espacio en blanco con forma de botella que se podía rellenar con el contenido que más le gustara al público: de tipo intelectual en la revista *Harper's,* futurista en *Wired,* alternativo en *Spin,* vistoso y arrogante en *Out* y en *Playboy*, adoptando la forma de la página central. La marca se autoinventaba cada vez y actuaba como una esponja de culturas, absorbiendo el entorno y alimentándose de él. (Véase la tabla 1.3, en el apéndice.)

También el automóvil Saturn salió de la nada en octubre de 1990, cuando GM lanzó un modelo de coche que no estaba hecho con caucho y acero, sino con espiritualidad *New Age* y feminismo de la década de 1970. Después de comercializarlo durante algunos años, la compañía organizó un fin de semana de «regreso al hogar» para los compradores, durante el que éstos pudieron visitar la planta de fabricación y hablar con los obreros que trabajaban en ella. Saturn se jactaba de que «44 mil personas pasaron sus vacaciones con nosotros, en la fábrica». Era como si la tía Jemima hubiera vuelto a la vida y nos invitara a cenar a su casa.

En 1993, año en que el Hombre Marlboro quedó temporalmente trobado por los consumidores de las marcas viejas, Microsoft realizó

un asombroso debut en la lista de *Advertising Age* de las 200 empresas que más gastan en publicidad; fue el mismo año en que Apple Computer aumentó su presupuesto publicitario en un 30 % después de hacer época con su primer anuncio de 1984 en la Superbowl, de tamaño inequívocamente orwelliano. Como Saturn, las dos empresas estaban vendiendo una nueva y sofisticada relación con las máquinas, que hizo parecer al Big Blue de IBM tan amenazador como la extinta guerra fría.

TABLA 1.2. Gastos publicitarios de Nike y Reebok, 1985-1997



Fuente: «Las 200 empresas que más gastan en publicidad», *Advertising Age,* cifras correspondientes a 1985-1998. Las cifras de Reebok correspondientes a 1985-1987 provienen de los datos de la Comisión de Valores y Cambio. La cifra de Reebok correspondiente a 1988 es un cálculo basado en *Ad Age,* 20 de junio de 1988, página 3. La cifra de Nike correspondiente a 1987 está tomada de «Sneaker Attack», *Ad Age,* 20 de junio de 1988.

Y además estaban las empresas que desde siempre supieron que estaban vendiendo la marca antes que el producto. Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Burger King y Disney no se dejaron intimidar por la cri-

sis de las marcas, sino que optaron por avivar la guerra, sobre todo porque tenían puestos los ojos en su expansión mundial. (Véase la tabla 1.4, en el apéndice.) En semejante proyecto se les unió la manada de fabricantes-minoristas nuevos y sofisticados que surgieron con fuerza a finales de las décadas de 1980 y de 1990. En esta época, The Gap, Ikea y The Body Shop se extendieron como el fuego en el bosque, transformando magistralmente lo genérico en la especificidad de sus marcas, y ello sobre todo por medio de un envoltorio publicitario atrevido y cuidadosamente estudiado y por la promoción de un entorno donde realizar la «experiencia» de la compra. The Body Shop tenía presencia en el Reino Unido desde la década de 1970, pero sólo en 1988 comenzó a proliferar como los hongos en todas las esquinas de los EE.UU. Incluso durante los peores años de la recesión, la empresa inauguró entre cuarenta y cincuenta tiendas en este país. Lo más sorprendente para Wall Street fue que logró expandirse sin gastar un céntimo en publicidad. ¿Quién necesitaba anuncios en calles y en revistas cuando las tiendas son anuncios tridimensionales del enfoque ético y ecológico de los cosméticos? The Body Shop era una pura marca.

Mientras tanto, la cadena de venta de café Starbucks también se expandió durante este período sin hacer demasiados gastos publicitarios; en lugar de ello, ampliaba su marca expandiendo su cartera de productos. Apareció el café Starbucks para las aerolíneas y la oficina, el helado de café y la cerveza con café. La empresa parecía comprender las marcas más profundamente aún que Madison Avenue, e incorporó el marketing hasta en la última fibra de su concepto empresarial, desde su asociación estratégica con los libros, el *blues* y el *jazz* hasta la jerga europeizante de sus cafés capuchinos. Lo que demostraba el éxito de The Body Shop era hasta dónde habían llegado las marcas, más allá de su presencia en los anuncios callejeros. Eran dos empresas que lograban adquirir una poderosa personalidad convirtiendo su concepto de marca en un virus que inoculaban en la cultura por medio de diversos canales: el patrocinio cultural, la controversia política, la experiencia del consumo y las ampliaciones de marca. En este contexto, se consideraba que la publicidad directa constituía una intrusión más bien inadecuada en un enfoque mucho más orgánico de la construcción de la imagen.

Scott Bedbury, el vicepresidente de marketing de Starbucks, admitió abiertamente que «los consumidores no creen verdaderamente que haya una gran diferencia entre los productos», y por eso las marcas deben «establecer relaciones emocionales» con sus clientes como «la Ex-

periencia Starbucks».[16] La gente que hace cola para comprar artículos de la empresa no sólo va a comprar el café, escribe su presidente, Howard Shultz, sino que acude «por el romanticismo de la experiencia, por el sentimiento de calidez y de comunidad que se percibe en nuestras tiendas».[17]

Es interesante que antes de trabajar en Starbucks, Bedbury fuera presidente de marketing de Nike, donde dirigió el lanzamiento del eslogan *Just Do It!* («¡Hazlo!»), entre otros hitos de la historia de las marcas. En el pasaje siguiente Bedbury explica las técnicas comunes que utilizó para infundir significado a dos marcas muy diferentes:

> Nike, por ejemplo, aprovecha la profunda relación emocional de la gente con los deportes y con el cuidado del cuerpo. Con Starbucks vimos cómo el café se ha integrado en el tejido de la vida de la gente, lo cual proporciona la oportunidad de aprovechar sus sentimientos (...). Las grandes marcas elevan el listón de exigencias, dan más sentido a la experiencia, ya se trate de llegar a ser el mejor en los deportes o de tener el mejor cuerpo o la afirmación de que la taza que bebemos realmente tiene importancia.[18]

Éste parecía ser el secreto de los grandes éxitos de la década de 1980 y de principios de la de 1990. La lección del Viernes de Marlboro consistía en que nunca existió una crisis de las marcas, sino tan sólo que las marcas sufrían una crisis de confianza. Wall Street llegó a la conclusión de que las marcas iban a funcionar bien si creían en los principios de la publicidad sin la más mínima sombra de duda. «¡Marcas sí, productos no!»: tal fue la divisa del renacimiento del marketing, liderado por una nueva clase de empresas que se consideraban como «vendedoras de significado» y no como fabricantes de artículos. Lo que estaba cambiando era la idea de lo que se estaba vendiendo, tanto en cuanto a la publicidad como en cuanto a las marcas. El antiguo paradigma era que todo el marketing consiste en la venta de productos. En el nuevo modelo, el producto siempre es secundario respecto al producto real, que es la marca, y la venta de la marca integra un nuevo componente que sólo se puede denominar espiritual. La publicidad es

16. Scott Bedbury (como vicepresidente de Marketing de Starbucks, hablando a la Asociación Nacional de Anunciantes), citado en *The New York Times*, 20 de octubre de 1997.

17. Howard Schultz, *Pour Your Heart into It*, Nueva York, Hyperion, 1997, pág. 5.

18. Tom Peters, «What Great Brands Do», *Fast Company,* agosto-septiembre de 1997, pág. 96.

la caza de productos. La construcción de las marcas, en sus personificaciones más auténticas y avanzadas, es la trascendencia de la empresa.

El concepto puede parecer dudoso, pero así debe ser. El Viernes de Marlboro trazó una línea divisoria entre las empresas que recortan los precios para vender y las que construyen marcas. Triunfaron las que construyen marcas, y se llegó a un nuevo consenso: los productos que tendrán éxito en el futuro no serán los que se presenten como «artículos de consumo», sino como conceptos: la marca como experiencia, como estilo de vida.

Desde entonces, un grupo selecto de grandes empresas ha intentado liberarse del mundo corpóreo de los bienes de consumo, de la fabricación y de los productos a fin de existir en otro plano. Argumentan que cualquiera puede fabricar un producto (y así es, como lo demostró el éxito de las marcas de la casa durante la recesión). En consecuencia, esas tareas menudas deben ser entregadas a subcontratistas, cuya única tarea consiste en servir los pedidos a tiempo y a bajo coste (y preferentemente en el Tercer Mundo, donde la mano de obra es barata, las leyes son permisivas y las exenciones impositivas llueven del cielo). Mientras tanto, las sedes centrales de las empresas tienen libertad para dedicarse al verdadero negocio: crear una mitología corporativa lo suficientemente poderosa como para infundir significado a estos objetos brutos imponiéndoles su nombre.

El mundo de la empresa siempre mostró un profundo aire *New age*, que, como ahora resulta claro, se debía a una honda necesidad que no sólo se satisfacía cambiando chirimbolos por dinero. Pero cuando la construcción de las marcas captó la imaginación de las empresas, las visiones y las búsquedas *New Age* pasaron a ser el centro de la escena. Como explica Phil Knight, el presidente de Nike, «durante años creíamos ser una empresa productora, y por eso dedicábamos todo nuestro esfuerzo a diseñar y a fabricar los productos. Pero ahora hemos comprendido que lo más importante es comercializar nuestros artículos. Ahora decimos que Nike es una empresa orientada hacia el marketing, y que el producto es nuestro instrumento más poderoso de marketing».[19] Desde entonces, el proyecto ha sido llevado a un nivel aún más avanzado con la aparición de gigantes de la red como Amazon.com. Es en la red donde se construyen las marcas puras: liberadas de las rémoras del mundo real, como las tiendas y la fabricación de

19. Geraldine E. Willigan, «High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight», *Harvard Business Review,* 12 de julio de 1992, pág. 92.

productos, estas marcas tienen toda la libertad necesaria para crecer, no tanto como proveedoras de bienes y servicios sino a modo de alucinaciones colectivas.

Tom Peters, que durante mucho tiempo aceptó las ideas de los ejecutivos más tenaces, abrazó el credo de la creación de marcas por considerarlo el secreto del éxito económico, y homologó los logos trascendentales y los prosaicos productos con dos clases diferentes de empresas. «Las de la mitad superior —Coca-Cola, Microsoft, Disney, etcétera— son las que se dedican a los puros objetos ideales. Las de la mitad inferior (Ford y GM) siguen siendo proveedoras de objetos pesados, aunque los automóviles son mucho más pequeños que antes», escribe Peters en *The Circle of Innovation* (1997),[20] un canto al poder del marketing sobre la producción.

Cuando Levi's comenzó a perder su cuota del mercado a finales de la década de 1990, se creyó que esta tendencia se debía a que, a pesar de sus grandes gastos, la empresa no había logrado trascender sus productos y convertirse en un significado autónomo. «Quizá uno de los problemas de Levi's es que no tiene Cola», especulaba Jennifer Steinhauer en *The New York Times.* «No tiene pintura de paredes con el color de sus telas. Levi's fabrica esencialmente un artículo de consumo: vaqueros. Sus anuncios evocan la vida ruda al aire libre, pero Levi's no ha promovido un estilo especial de vida para vender otros productos».[21]

En este arriesgado contexto, las agencias publicitarias mejor informadas ya no se vendían a las empresas con campañas individuales, sino por su capacidad de actuar como «asistentes de marca» que identificaban, conformaban y protegían el alma de las empresas. No resultó sorprendente que esto favoreciera la industria estadounidense de la publicidad, que en 1994 vio el gasto del sector incrementarse un 8,6 % respecto al año anterior. En un año, la industria pasó de estar al borde de una crisis al «mejor año hasta ahora».[22] Y eso sólo fue el comienzo de una sucesión de triunfos. Hacia 1997, los anuncios de las empresas, definidos como «aquello que las posiciona, sus valores, su personalidad y su carácter», aumentaron en un 18 % respecto al año anterior.[23]

20. Tom Peters, *The Circle of Innovation,* Nueva York, Alfred A. Knopf, 1997, pág. 16.

21. Jennifer Steinhauer, «That's Not a Skim Latte, It's a Way of Life», *New York Times,* 21 de marzo de 1999.

22. Association of National Advertisers.

23. *Wall Street Journal,* 1 de abril de 1998, tomado de «Trends in Corporate Advertising, a joint project of National Advertisers and Corporate Branding Partnership, in association with the Wall Street Journal.»

Con la manía de las marcas ha aparecido una nueva especie de empresario, que nos informa con orgullo de que la marca X no es un producto sino un estilo de vida, una actitud, un conjunto de valores, una apariencia personal y una idea. Y ello parece realmente algo espléndido, muy distinto de cuando la marca X era un sacacorchos o una cadena de hamburgueserías, o incluso una exitosa marca de zapatillas de deporte. Nike, anunciaba Phil Knight a finales de la década de 1980, es «una empresa deportiva»; su misión no consiste en vender zapatillas, sino en «mejorar la vida de la gente y su estado físico» y en «mantener viva la magia del deporte».[24] Tom Clark, alto ejecutivo y gurú de la industria de las zapatillas, explica que «la inspiración del deporte nos permite renacer constantemente».[25]

Estas epifanías de «la visión de la marca» comenzaron a aparecer por doquier. «En Polaroid, el problema consistía en que seguían pensando que la empresa equivalía a las cámaras fotográficas», diagnosticaba John Hegarty, el presidente de su agencia publicitaria. «Pero el proceso de la visión (de la marca) nos enseñó que Polaroid no consiste en sus cámaras, sino que es un lubricante social».[26] IBM no vende ordenadores, sino «soluciones» empresariales». Swatch no se ocupa de relojes, sino de la idea del tiempo. Renzo Rosso, el propietario de Diesel Jeans, dijo a la revista *Paper*: «Nosotros no vendemos un producto, vendemos un estilo de vida. Creo que hemos creado un movimiento (...). El concepto Diesel está en todas partes. Es la manera de vivir, la manera de vestir: es la manera de hacer las cosas». Y como me explicó Anita Roddick, la fundadora de The Body Shop, sus tiendas no dependen de lo que venden, sino que son vehículos de una gran idea: una filosofía política sobre las mujeres, el medio ambiente y la ética de la economía. «Me limito a utilizar la empresa que para mi gran sorpresa llevé al éxito —porque al principio no iba a ser así, no debía ser así— como soporte de los productos que proclaman estos temas», afirma Roddick.

El famoso diseñador gráfico Tibor Kalman resumió así el cambio de papel de las marcas: «Antes se creía que la marca consistía en la calidad, pero ahora es un distintivo estilizado del coraje».[27]

24. Donald Katz, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World,* Holbrook, Adams Media Corporation, 1994, pág. 25.

25. «In the Super Bowl of Sport Stuff, the Winning Score is $2 Billion», *New York Times,* 11 de febrero de 1996, sección 8, pág. 9.

26. John Heilemann, «All Europeans Are Not Alike», *New Yorker,* 28 de abril y 5 de mayo de 1997, pág. 175.

27. «Variations: A cover Story», *New York Times Magazine,* 13 de diciembre de 1998, pág. 124.

La idea de vender el mensaje de coraje que transmite una marca, y no un producto, encandiló a estos ejecutivos, pues les ofrecían unas oportunidades de expansión en apariencia ilimitadas. ¡Después de todo, si la marca no es un producto, puede ser cualquier cosa! Y nadie abrazó la teoría de la creación de la marca con tanto ardor como Richard Branson, cuyo Grupo Virgin ha ampliado su marca a todo tipo de *joint ventures,* que incluyen desde discos hasta vestidos de novia y desde bebidas sin alcohol a servicios financieros. Branson se burla de «la visión presuntuosa que los anglosajones tienen de los consumidores», según la cual el nombre de las marcas debe asociarse con algún producto, como las zapatillas deportivas o las bebidas ligeras, y apuesta por «el "truco" asiático» del *keiretsu* (una palabra japonesa que significa una red de empresas relacionadas entre sí). Explica que la idea consiste en «no construir las marcas sobre la base de los productos, sino la reputación. Las grandes marcas asiáticas evocan calidad, precio e innovación, pero no en un producto específico, como sucede con un bar Mars o con la Coca-Cola—, sino en un conjunto de valores».[28]

Tommy Hilfiger, a su vez, se dedica menos al negocio de la fabricación de ropas que al de la promoción de su nombre. Lo único que hace la empresa es otorgar licencias: Hilfiger encarga todos sus productos a un grupo de compañías distintas de la suya. Jockey International fabrica la ropa interior de marca Hilfiger, Pepe Jeans London hace sus vaqueros, Oxford Industries las camisas Tommy y la Stride Rite Corporation las zapatillas de deporte. ¿Qué fabrica Tommy Hilfiger? Absolutamente nada.

En la época de la formación de marcas del estilo de vida, los productos estaban tan pasados de moda que hacia finales de la década de 1990 las nuevas compañías como los cosméticos Lush y las copas Old Navy comenzaron a jugar con la idea de utilizar artículos anticuados como fuente de ventas de imaginería *retro.* La cadena Lush presenta sus máscaras faciales y sus productos humectantes en cuencos de acero refrigerados y en cajas de plástico con etiquetas semejantes a las de las tiendas de ultramarinos. Old Navy exhibe sus camisas y sus camisetas en refrigeradores parecidos a los de las tiendas de alimentación, como si se tratara de carne o de queso. Cuando se es un ser puro, las marcas basadas en conceptos y en la estética de los productos no elaborados pueden resultar tan «auténticas» como vivir en un antiguo taller rehabilitado.

28. *Business Magazine World* en 1997.

Pero examinemos otra vez la cuestión, a menos que queramos limitarnos a decir que la construcción de las marcas se limita a los artículos de moda como las zapatillas, los vaqueros o las bebidas *New Age*. La empresa Caterpillar, conocida sobre todo por sus tractores y su oposición a los sindicatos, también se ha dedicado a la construcción de la marca y ha lanzado la línea de accesorios Cat, compuesta por botas, mochilas, sombreros y cualquier cosa que tenga cierto *je ne sais quoi* postindustrial. Intel Corp., que fabrica piezas de ordenador que nadie ve y que pocos comprenden, transformó sus microprocesadores en una marca fetiche por medio de anuncios televisivos donde se veía a operarios vestidos con trajes espaciales *funky* que bailaban al compás de la canción *Shake Your Groove Thing*. Las mascotas de Intel lograron tal popularidad que la empresa ha vendido cientos de miles de muñecos que imitan a aquellos lustrosos técnicos danzarines. Así, no es sorprendente que Paul S. Otellini, vicepresidente primero de ventas de la empresa, cuando se le preguntó sobre la decisión de diversificar los productos de la misma, respondiera que Intel es como la Cola-Cola: una sola marca y muchos productos».[29]

Y si Caterpillar e Intel pueden hacerlo, podemos estar seguros de que las demás empresas también.

De hecho, existe una nueva variedad de teoría del marketing que mantiene que hasta los más ínfimos recursos naturales, si se procesan bien, pueden desarrollar identidades de marca, permitiendo así aumentar su precio. En un ensayo adecuadamente titulado «Cómo comercializar la arena», los ejecutivos publicitarios Sam I. Hill, Jack McGrath y Sandeep Dayal coinciden en sostener ante el mundo empresarial que con un plan de marketing adecuado nadie está obligado a seguir comerciando con artículos. «De acuerdo con las amplias investigaciones que hemos realizado, sostenemos que no sólo es posible comercializar la arena sino también el trigo, la carne de vaca, los ladrillos, los metales, el cemento, las sustancias químicas, el cereal molido y una interminable serie de artículos tradicionalmente considerados inmunes al marketing».[30]

Durante los últimos seis años y perseguidos por la experiencia terrible del Viernes de Marlboro, las multinacionales se han subido al tren con un fervor que sólo se puede calificar de religioso. El mundo

29. *Business Week,* 22 de diciembre de 1997.

30. Sam I. Hill, Jack McGrath y Sandeep Dayal, «How to Brand Sand», *Strategy & Business,* segundo trimestre de 1988.

de las empresas no habría de inclinarse nunca más para orar ante el altar del mercado de los artículos de consumo. En adelante, sólo veneraría las imágenes mediáticas. O para citar a Tom Peters, el hombre de las marcas: «¡Cread marcas! ¡¡Cread marcas!! ¡¡¡Cread marcas!!! Ése es el mensaje (...) para la década de 1990 y más allá».[31]

31. Peters, *The Circle of Innovation,* pág. 377.

CAPÍTULO 2

Las marcas se expanden

Cómo el logo llegó a ocupar el centro de la escena

Como el cocodrilo es el símbolo de Lacoste, creímos que podía interesarles patrocinar los nuestros.

—Silvio Gomes, director comercial del Zoo de Lisboa, refiriéndose al programa de patrocinio de esa institución por las empresas, en marzo de 1998

Yo estaba en cuarto año de primaria cuando los vaqueros ajustados eran la última moda, y junto con mis amigos me pasaba el tiempo observando los traseros de los demás para ver de qué marca eran. «No hay nada entre mis Calvins y yo», nos aseguraba Brooke Shields. Y cuando nos echábamos en la cama, como Ofelia, y nos quitábamos nuestros Jordache, sabíamos que era verdad. Hacia la misma época, Romi, la Farrah Fawcett de nuestro colegio, hacía sus rondas entre las filas de bancos de las aulas dando la vuelta al cuello de nuestros jerséis y nuestros polos. No le bastaba ver la figura de un caimán o de un hombre a caballo; podía ser una falsificación. Quería ver la etiqueta que había tras el logo. Sólo teníamos ocho años, pero el terror de las marcas ya había comenzado.

Unos nueve años más tarde conseguí un trabajo que consistía en doblar jerséis en una tienda de ropa de marca Esprit en Montreal. Las madres acudían con sus hijas de seis años y exigían ver solamente ropas cuyas etiquetas ostentaran la palabra «Esprit» escrita con grandes letras. «No quiere ponerse nada de otra marca», se disculpaban las mamás cuando nos poníamos a hablar en los probadores. No es un secreto que las marcas se han vuelto ahora más ubicuas e invasoras. Baby Gap y Gap Newborn desarrollan la conciencia de la marca en los be-

bés y los convierten en pequeños anuncios ambulantes. Mi amiga Mónica me dice que cuando su hijo de nueve años hace los deberes, no utiliza el marcador, sino el logo de Nike de color rojo.

Hasta principios de la década de 1970, las etiquetas con los logos de la ropa estaban por lo general ocultas a la vista, discretamente situadas bajo el cuello. Es verdad que en el exterior de las camisas aparecían pequeños emblemas del diseñador, pero estas lindezas se limitaban a las canchas de golf y de tenis de los ricos. Hacia finales de la misma década, cuando el mundo de la moda se rebeló contra los oropeles de Aquarian, la ropa deportiva de la década de 1950 fue adoptada por unos padres que habían regresado al conservadurismo y por sus guapetones hijos. El jinete de Ralph Lauren y el caimán de Lacoste escaparon de las pistas de golf y se deslizaron a las calles, y fueron decisivos para que el logo pasara al exterior de las camisas. Estos logos cumplían la misma función que el acto de conservar en las ropas la etiqueta de los precios: todo el mundo podía saber cuánto estaba dispuesto a pagar quien las llevaba. A mediados de la década de 1980, a Ralph Lauren y Lacoste se les unieron Calvin Klein, Esprit y, en Canadá, la marca Rotos. Gradualmente, el logo pasó de ser una afectación ostentosa para convertirse en un accesorio esencial de la moda. Lo más significativo fue que el propio logo aumentó de tamaño, y de ser un pequeño emblema se convirtió en un cartel del tamaño del torso humano. Este proceso de aumento del tamaño del logo sigue adelante, y ninguno ha llegado al de las dimensiones de Tommy Hilfiger, que se las ha ingeniado para inaugurar un estilo de ropa que transforma a sus fieles seguidores en muñecos andantes, hablantes y de tamaño natural, momificados en mundos totalmente marcados con su logo.

Esta potenciación del papel de los logos es tan exagerada que la esencia de éstos ha adquirido un nuevo significado. Durante la década pasada, los logos alcanzaron un predominio tan grande que han transformado sustancialmente las prendas donde aparecen convirtiéndolas en simples portadoras de las marcas que representan. En otras palabras, el caimán metafórico se ha tragado la camisa real.

Esta trayectoria refleja la transformación más general que ha sufrido nuestra cultura desde el Viernes de Marlboro, provocada por la estampida de fabricantes que trataban de reemplazar sus pesadas estructuras de fabricación de productos con los nombres trascendentes de unas marcas a las que asociaban mensajes profundos y llenos de significado. Hacia mediados de la década de 1990, empresas como Nike,

Polo y Tommy Hilfiger ya estaban en condiciones de pasar a la etapa siguiente en lo relativo a las marcas: ya no sólo referirlas a sus productos, sino también a la cultura del entorno. Por medio del patrocinio de los acontecimientos culturales, podían abrirse al mundo y reivindicar partes de él a guisa de nuevos espacios para sus marcas. Para estas empresas, las marcas no sólo eran un añadido de valor a los productos. Se trataba de absorber ávidamente ideas e iconografías culturales que sus marcas pudieran reflejar proyectándolas otra vez en la cultura como «extensiones» de las mismas. En otras palabras, la cultura añadía valor a las marcas. Por ejemplo, Onute Miller, responsable general de la marca Tequila Sauza, explica que la empresa patrocinó una polémica muestra fotográfica de George Holz, porque «el arte está en una relación natural de sinergia con nuestro producto».[1]

El estado actual de expansionismo cultural de las marcas va mucho más allá del tradicional patrocinio que practicaban antes las empresas: el acuerdo clásico por el que una compañía dona dinero para la realización de un evento a cambio de que su logo aparezca en una bandera o en un programa. Más bien se trata del enfoque que aplica Tommy Hilfiger consistente en la ostentación frontal de la marca aplicándola a los paisajes urbanos, a la música, a la pintura, al cine, a las celebraciones comunitarias, a las revistas, a los deportes y a las escuelas. Este ambicioso proyecto convierte al logo en el centro de todo lo que toca: no es sólo un agregado ni una asociación feliz de ideas, sino la atracción principal.

La publicidad y el patrocinio siempre han empleado la imaginería para hacer de sus productos un sinónimo de experiencias culturales y sociales positivas. Lo que diferencia a las marcas de la década de 1990 es que ahora se trata, cada vez en mayor medida, de extraer esa clase de asociaciones del mundo de las representaciones y convertirlas en una realidad viva. Así, el objetivo no es que actores infantiles beban Coca-Cola en anuncios televisivos, sino que los estudiantes creen conceptos para la próxima campaña publicitaria durante la clase de lengua. Se trasciende las ropas Roots con el logo estampado en ellas y se suscitan recuerdos del campamento de verano, llegándose a construir un verdadero campamento veraniego Roots que a su vez se convierte en una manifestación tridimensional del concepto de dicha marca. Disney trasciende su cadena deportiva ESPN, un canal destinado a esos tipos a quienes complace sentarse en los bares a gritar ante los re-

1. *Business Week,* 24 de mayo de 1999 y *Wall Street Journal,* 12 de febrero de 1999.

ceptores de televisión, lanzando una línea de ESPN Sports Bars provistos de enormes pantallas de televisión. El proceso de creación de la marca va más allá de los tan comercializados relojes de pulsera Swatch, y se lanza la «Internet Time», una nueva empresa del Grupo Swatch que divide el día en mil «pulsaciones Swatch». Ahora la empresa suiza está tratando de convencer al mundo de Internet para que abandone los relojes tradicionales y se apunte a este tiempo sin zonas horarias y de marca.

El efecto, si no la intención original, de la creación más moderna de las marcas es poner a la cultura anfitriona en un segundo plano y hacer que la marca sea la estrella. No se trata de patrocinar la cultura, sino de *ser* la cultura. ¿Y por qué no? Si las marcas no son productos sino ideas, actitudes, valores y experiencias, ¿por qué no pueden ser también cultura? Como veremos después en este capítulo, el proyecto ha tenido tanto éxito que la separación entre los patrocinadores culturales y la cultura patrocinada ha desaparecido por completo. Pero esta fusión no ha sido un proceso unidireccional; los artistas no se han mostrado pasivos ni se han dejado oscurecer por las agresivas empresas multinacionales. Muchos artistas, muchas figuras de los medios de comunicación, directores de cine y estrellas del deporte se han esforzado en imitar el juego de la creación de marcas. Michael Jordan, Puff Daddy, Martha Stewart, Austin Powers, Brandy y *Star Wars* reproducen ahora la estructura de empresas como Nike y The Gap, y, al igual que éstas, se sienten encantadas con la posibilidad de desarrollar y potenciar su propio potencial como marca, igual que los antiguos fabricantes de productos. De modo que lo que antes consistía en el proceso de vender cultura a un patrocinador a cambio de dinero ha sido reemplazado por la lógica de la «co-marca», una asociación fluida entre personajes y marcas muy conocidos.

El proyecto de transformar la cultura en poco más que una colección de extensiones de las marcas no hubiera sido posible sin las políticas de desregulación y de privatización de las últimas tres décadas. En Canadá con Brian Mulroney, en los EE.UU. con Ronald Reagan y en Gran Bretaña con Margaret Thatcher (así como en muchas otras partes del mundo), se redujeron enormemente los impuestos que pagan las empresas, una medida que hizo disminuir los ingresos fiscales y acabó gradualmente con el sector público. (Véase la tabla 2.1, en la página 60). A medida que el gasto público se reducía, las escuelas, los museos y las emisoras de radio trataban desesperadamente de equili-

brar sus presupuestos, y en consecuencia se sentían dispuestas a asociarse con las empresas privadas. Tampoco venía mal que el clima político de la época se caracterizase por la ausencia de un lenguaje político con el que se pudiese hablar con pasión sobre el valor de una esfera pública no comercializada. Fue la época en que se convirtió al Gobierno en un espantajo y surgió la histeria del déficit, y cuando toda iniciativa política que no estuviera claramente destinada a dar más libertad a las empresas era vilipendiada como causante de la quiebra nacional. Fue contra este trasfondo que, en una rápida sucesión, el patrocinio pasó de ser algo poco frecuente (a finales de la década de 1970) a convertirse en una industria de crecimiento explosivo (a mediados de la de 1980), y tomó impulso durante los Juegos Olímpicos de Los Ángeles de 1980 (véase la tabla 2.2).

Al principio, estos acuerdos parecían positivos para ambas partes: las instituciones educativas o culturales recibían los fondos que tanto necesitaban y la empresa patrocinante se veía recompensada con alguna forma discreta de reconocimiento público o bien con una reducción de impuestos. La verdad es que muchos de estos nuevos convenios entre el sector público y el privado eran así de sencillos, y lograban equilibrar la independencia de los acontecimientos o de las instituciones y el deseo de notoriedad del patrocinador, ayudando a menudo a alentar un renacimiento de las artes haciéndolas accesibles al público en general. Los críticos de la comercialización suelen olvidar estos éxitos, pues meten en la misma bolsa todo tipo de patrocinio, como si cualquier contacto con un logo de empresa fuera suficiente para enturbiar la honradez natural de unos acontecimientos o causas públicas por lo demás intachables. En *The Commercialization of American Culture*, el crítico de la publicidad Matthew McAllister califica el patrocinio empresarial como «una dictadura que se oculta tras una fachada filantrópica».[2] Escribe:

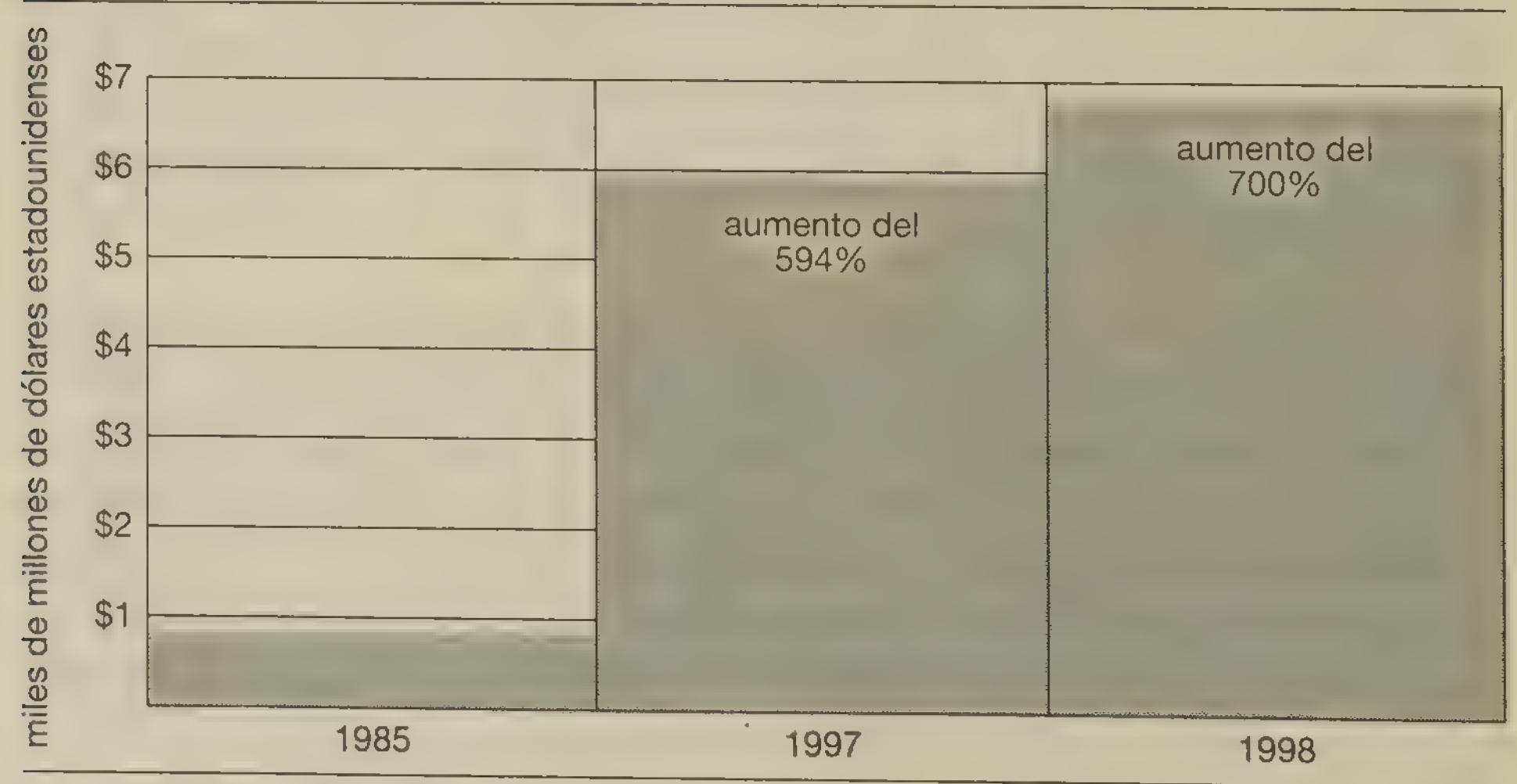
> Al mismo tiempo que da lustre a la empresa, el patrocinio rebaja todo lo que toca (...). El acontecimiento deportivo, la obra de teatro, el concierto o el programa de la televisión pública quedan subordinados a la promoción, porque en la mente del patrocinador y en su propio simbolismo existen para promocionar. Ya no se trata del arte por el arte, sino del arte por la publicidad. A los ojos del público, el arte queda separado de su dominio natural y teóricamente autónomo y se ubica simplemente en

2. Matthew P. McAlliester, *The Commercialization of American Culture,* Thousand Oaks, Sage, 1996, pág. 177.

TABLA 2.1. Impuestos de las empresas como porcentaje de los ingresos federales totales de los EE.UU. en 1952, 1975 y 1998

Fuente: *Time,* 20 de marzo de 1987, Oficina Estadounidense de Administración y Presupuesto; *Revenue Statistics 1965-1998* (edición de 1997), OCDE; Presupuesto Federal de 1999. (Las cifras correspondientes a Canadá se encuentran en la Taba 2.1a, Apéndice, página 513.)

TABLA 2.2. Aumento del gasto en patrocinio publicitario en los EE.UU. desde 1985



Fuente: *IEG Sponsorship Report,* 22 de diciembre de 1997 y 21 de diciembre de 1988.

el ámbito comercial (...). Siempre que lo comercial invade lo cultural se debilita la integridad de la esfera pública, a causa de la evidente usurpación que ejerce la promoción corporativa».[3]

En gran medida, la inocencia original de nuestra cultura es una ficción romántica. Aunque siempre hubo artistas que han luchado valerosamente para proteger la pureza de su trabajo, ni las artes ni los deportes ni los medios de comunicación tuvieron nunca, ni tan siquiera teóricamente, la calidad que imagina McAllister. Los productos culturales siempre han dependido del capricho de los poderosos, desde los ricos estadistas como Cayo Cilnio Mecenas, que regaló una granja al poeta Horacio en el año 33 a.C., a gobernantes como Francisco I y la familia Medici, cuyo amor por las artes transformó la condición social de los pintores durante el Renacimiento en el siglo XVI. Aunque el grado de intervención varía, nuestra cultura se hizo a través de compromisos entre el concepto del bien público y las ambiciones personales, políticas y financieras de los ricos y los poderosos.

Por supuesto, hay formas de patrocinio empresarial que son intrínsecamente perniciosas, como, por ejemplo, la industria del tabaco al apoderarse de las artes. Pero no se deben desdeñar todos los acuerdos de patrocinio. No todos ellos suponen golpes bajos contra nobles proyectos; lo más importante es que pueden impedirnos ver los cambios que se producen. Si todos los acuerdos de patrocinio se consideran igualmente valiosos, es fácil no advertir el momento en que el papel del patrocinador comienza a ampliarse y a cambiar, que es precisamente lo que ha venido sucediendo durante la década pasada, cuando el patrocinio empresarial pasó de generar 7 mil millones de dólares en 1991 a 19.200 millones en 1999.

Cuando el patrocinio comenzó a reemplazar a la financiación pública a mediados de la década de 1980, muchas empresas que habían acudido a esta práctica dejaron de considerarla como un híbrido de filantropía y de promoción de la imagen y comenzaron a tratarla exclusivamente como un instrumento de marketing, y además muy eficaz. A medida que crecía su valor promocional —y que en las industrias culturales aumentaba la dependencia de los ingresos por patrocinio—, la delicada dinámica entre los patrocinadores y los patrocinados comenzó a transformarse, y muchas empresas exigieron un reconocimiento y un control más amplios, llegando a comprar lisa y llanamente los actos

3. *Ibid.*, 221.

culturales. Como veremos más adelante en este mismo capítulo, las marcas de cerveza Molson y Miller ya no se dan por satisfechas con el hecho de que sus logos aparezcan en las pancartas publicitarias de los conciertos de rock, sino que han creado una nueva clase de concierto donde las estrellas consagradas que se presentan quedan completamente oscurecidas por la marca patrocinadora. Y aunque el patrocinio corporativo se ha dirigido principalmente a los museos y a las galerías de arte, cuando en 1999 la marca de pastillas de menta Altoids, propiedad de Philips Morris, decidió entrar en el juego, eliminó al intermediario. En lugar de patrocinar un espectáculo ya existente, la empresa gastó 250 mil dólares en comprar las obras de veinte artistas principiantes y lanzó su *Curiously Strong Collection,* una muestra ambulante de arte basada en el eslogan del marketing de Altoids, *curiously strong mints.* Chris Peddy, el gerente de marca de Altoids, afirmó: «Hemos decidido pasar al nivel siguiente».[4]

Estas empresas forman parte de un fenómeno más amplio que fue explicado por Lesa Ukman, editor ejecutivo de *International Events Group Sponsorship Report,* la Biblia del sector: «Desde MasterCard y Damon a Phoenix Home Life y el banco LaSalle, todas las empresas están adquiriendo derechos exclusivos y creando sus propios eventos. Esto no sucede porque quieran introducirse en el negocio, sino porque las propuestas que reciben los patrocinadores no se ajustan a sus exigencias o porque han tenido experiencias negativas internándose en el campo de los demás».[5] Este progreso tiene cierta lógica: primero, un grupo selecto de industriales trasciende su relación con los productos materiales, y luego, convirtiendo el marketing en su actividad principal, intenta modificar la condición social de éste, que pasa de ser sólo una interrupción comercial a pretender una integración sin fisuras con el evento.

El efecto más pernicioso es que tras algunos años de conciertos Molson, de visitas papales patrocinadas por Pepsi, de zoos pagados por Izod y de programas de baloncesto extraescolares financiados por Nike, se cree que todo, desde las pequeñas celebraciones locales hasta las grandes reuniones religiosas, «necesita un patrocinador» para alcanzar el éxito. Así, el año 1999 vio la primera boda con patrocinio corporativo. Esto es lo que Leslie Savan, autor de *The Sponsored Life,* califica como síntoma número uno de la mentalidad del patrocinio:

4. *Wall Street Journal,* 12 de febrero de 1999.
5. Lesa Ukman, «Assertions», *IEG Sponsorship Report,* 22 de diciembre de 1997, pág. 2.

nos convencemos colectivamente no de que las grandes empresas se estén inmiscuyendo en nuestras actividades culturales y comunitarias, sino de que la creatividad y los certámenes serían imposibles sin su generosidad.

LAS MARCAS Y EL PAISAJE URBANO

La expansión de las marcas se reveló a los londinenses a través de una comedia edificante de Navidad. La misma comenzó cuando la Asociación de Regent Street descubrió que no tenía dinero suficiente para comprar los farolillos de Navidad con que suele adornar la calle durante esa temporada. Yves Saint-Laurent se ofreció generosamente a sufragar el coste del decorado a cambio de que su logo apareciera en las iluminaciones. Pero cuando llegó el momento de colocarlas, se descubrió que los logos de YSL eran mucho más grandes de lo convenido. A cada paso, los rótulos luminosos de cinco metros y medio de alto recordaban a cada comerciante quién les había permitido celebrar las Navidades. Al final fueron reemplazados por otros más pequeños, aunque la conclusión siga siendo la misma: el papel del patrocinador, como el de la publicidad en general, tiende a ampliarse.

Mientras que antes las empresas patrocinadoras se daban por satisfechas apoyando eventos comunitarios, los actuales inventores de marcas y de significados no aceptaron este papel durante mucho tiempo. La creación de las marcas es en realidad una operación altamente competitiva, donde las marcas no sólo compiten contra sus rivales inmediatos (como Nike y Reebok, Coca-Cola y Pepsi y McDonald's y Burger King, por ejemplo), sino contra todas las demás de su entorno publicitario, incluyendo los eventos y las personas a quienes apoyan. Quizá sea esta la ironía más cruel del mundo de las marcas: la mayoría de los fabricantes y minoristas comienza buscando escenas auténticas, causas importantes y eventos favoritos del público para que estas cosas infundan significado a sus marcas. Con frecuencia, semejantes gestos son motivados por una admiración y una generosidad verdaderas. Pero ocurre a menudo que la naturaleza expansiva del proceso de creación de las marcas termine usurpando el evento y reduciéndolo a la condición de perdedor absoluto. No sólo es que los *fans* comiencen a experimentar una sensación de que se les ha hurtado un acontecimiento que les era querido, cuando no un claro resentimiento, sino

que los patrocinadores mismos pierden lo que más estimaban: el aire de autenticidad que querían asociar con sus marcas.

Eso es por cierto lo que le sucedió a Michael Chesney, el diseñador de carteles que llevó los anuncios murales canadienses a la era de las marcas. Le encantaba la calle Queen West de Toronto, con sus tiendas de ropa de estilo *funky*, los artistas que se veía en todos los patios y, más que nada, los *graffiti* pintados en las paredes de aquella parte de la ciudad. Le parecía que siendo él mismo creador y vendedor de anuncios, también era un hijo de la calle, porque aunque dibujaba por encargo de las empresas, también dejaba su impronta en los muros, como los autores de los *graffiti*. Fue en este contexto que Chesney inventó la práctica de «tomar los edificios». A finales de la década de 1980, su empresa, llamada Murad, comenzó a pintar directamente los anuncios en las paredes de las fincas, aceptando que el tamaño de éstas determinaran sus dimensiones. La idea se remontaba a los murales de Coca-Cola de la década de 1920 que cubrían las esquinas de las tiendas de ultramarinos y a las primeras fábricas y los grandes almacenes, que trazaban sus nombres y sus logos en letras gigantes sobre las fachadas de los inmuebles. Las paredes que Chesney alquilaba para la publicidad de Coca-Cola, Warner Brothers y Calvin Klein eran algo más amplias, y llegaron al colosal anuncio de 20 mil pies cuadrados que se erguía sobre una de las intersecciones de calles más concurridas de Toronto. Gradualmente los anuncios doblaron las esquinas, con lo que ya no se reducían a una sola pared, sino que las cubrían todas: el anuncio se convertía en edificio.

En el verano de 1996, cuando Levi Strauss eligió la ciudad para ensayar su nueva línea SilverTab, Chesney organizó su mayor espectáculo, y lo denominó «la toma de Queen Street». Entre 1996 y 1998, Levi's aumentó sus gastos en anuncios murales en un asombroso 301 %, y gran parte de esa cantidad cayó en Torono.[6] Durante un año, y como pieza central de la campaña de publicidad exterior más cara de la historia de Canadá, Chesney pintó de plateado su amada calle. Adquirió las fachadas de casi todos los edificios del sector con más actividad de Queen Street y las convirtió en anuncios de Levi's, potenciando aún más el decorado con extensiones tridimensionales, espejos y anuncios luminosos. Fue el mayor triunfo de Murad, pero a Chesney le trajo algunos problemas. Cuando pasé un día con él en las postrimerías de la

6. *Advertising Age,* 28 de septiembre de 1998.

campaña, no podía mostrarse en Queen Street sin que algún ciudadano furioso le echara en cara aquella invasión. Después de escapar a algunas balas, me contó que se había encontrado con una conocida suya: «Me dijo: "Has tomado Queen Street por asalto". Casi se echó a llorar, y a mí se me cayó el alma a los pies; estaba realmente furiosa conmigo. ¿Pero qué puedo hacerle? Esto es el futuro; ya no es más Queen Street».

Casi todas las grandes ciudades han presenciado alguna variante de la toma tridimensional, si no en edificios enteros, en autobuses, tranvías o taxis. Sin embargo, a veces resulta difícil mostrar rechazo ante esta expansión de las marcas; después de todo, hace décadas que la mayoría de estas vías y vehículos llevan alguna forma de publicidad. Pero en algún momento ese orden quedó trastocado. Ahora los autobuses, los tranvías y los taxis, con ayuda de la imaginación digital y grandes cantidades de adhesivo de vinilo, se han convertido en anuncios sobre ruedas, conduciendo a los pasajeros a su destino dentro de barras de chocolate o de chicle, tal como Hilfiger y Polo convirtieron la ropa en anuncios para vestir.

Aunque esta expansión perniciosa parece apenas una cuestión de semántica cuando afecta a los taxis y a las camisetas, sus implicaciones adquieren mayor gravedad si se consideran en el contexto de otra tendencia publicitaria: la aplicación de las marcas a barrios y a ciudades enteras. En marzo de 1999, el alcalde de Los Ángeles, Richard Riordan, anunció un plan para revitalizar las zonas más desfavorecidas, muchas de las cuales aún mostraban la huella de los levantamientos de 1992, provocados por el veredicto contra Rodney King, y que consistía en que las empresas adoptaran un sector deteriorado de la ciudad y patrocinaran su desarrollo. Por el momento, los patrocinadores de Genesis L.A., como se denominó el proyecto —y entre ellos BankAmerica y Wells Fargo & Co.— sólo tienen derecho a que esos sectores reciban su nombre, como sucede con algunas instalaciones deportivas. Pero como la iniciativa sigue la misma trayectoria de expansión de las marcas que se ha verificado en otros sitios, es probable que las empresas patrocinantes pronto adquieran poder político en estas comunidades.

La idea de una ciudadanía totalmente privatizada y sometida a una marca no resulta hoy tan absurda como hace pocos años, como pueden testimoniar los habitantes del pueblo Disney llamado Celebration y como no tardaron en aprender los de Cashmere, Washington. Cashmere es un tranquilo pueblo de 2.500 habitantes; su principal indus-

tria es una fábrica de caramelos llamada Liberty Orchard, que viene confeccionando marcas como Aplets y Cotlets desde su fundación en 1918. Todo marchaba muy bien hasta septiembre de 1977, cuando Liberty Orchard anunció que se marcharía a menos que el pueblo consintiera en convertirse en una atracción turística tridimensional para publicitar las muy americanas Aplets y Cotlets, lo que incluía modificar las señales viarias incluidas y convertir el centro urbano en tienda de *souvenirs* de la empresa. *The Wall Street Journal* informaba sobre las exigencias de Liberty Orchard:

> Quieren que en todas las señales de las calles y la correspondencia oficial de la ciudad se lea «Cashmere, Cuna de Aplets y Cotlets». Exigen que las dos calles principales del pueblo pasen a llamarse Avenida Cotlets y Avenida Aplets. El fabricante de caramelos también desea que el alcalde y las demás autoridades le vendan el edificio del Ayuntamiento, que construyan nuevos aparcamientos y que eventualmente coticen en Bolsa para lanzar una campaña turística para promocionar la sede central de una empresa que dice que su historia «corre paralela con la de los EE.UU.».[7]

Las marcas y los medios de comunicación

> *Hago un llamamiento a todos los productores para que no hagan películas bajo patrocinio (...) Créanme, tratar que el público se trague la publicidad y abrumar sus ojos y sus oídos con ella provocará un rechazo que con el tiempo comprometerá sus negocios.*
>
> —Carl Laemme, de Universal Pictures, 1931

Aunque todas estos casos tienen un elemento común, a esta altura de la historia del patrocinio publicitario es ya inútil suspirar por un pasado mítico sin marcas o por un futuro utópico donde esté ausente el comercio. Las marcas se tornan peligrosas —como sucedió en los casos descritos— cuando la balanza se inclina a favor de los patrocinantes, despojando a la cultura anfitriona de su valor intrínseco, tratándola como poco más que un instrumento de promoción. Sin embargo, es posible desarrollar una relación más equilibrada, donde el patrocinador y el patrocinado conserven su poder y donde se tracen y

7. «Old-fashioned Town Sours un Candymaker's New Pitch», *Wall Street Journal,* 6 de octubre de 1997, pág. A1.

conserven unos límites claros. Como periodista en activo, sé que los medios de comunicación de propiedad de las empresas publican artículos críticos e independientes, e incluso contrarios a éstas, pero aparecen entre un anuncio de tabaco y otro de coches. ¿Esos artículos quedan manchados por su impuro contexto? Sin duda. Pero si el objetivo no es la pureza, sino el equilibrio, es posible que los medios escritos, donde comenzaron las campañas publicitarias masivas, nos den algunas lecciones importantes sobre cómo enfrentar el programa expansionista de las marcas.

Es de todos sabidos que muchos anunciantes odian los contenidos polémicos, que cuando se les critica, aunque sea suavemente, dejan de poner anuncios, y que viven a la búsqueda de los denominados agregados de valores, esto es, las menciones de sus artículos en guías de compras y en folletos de modas. Por ejemplo S. C. Johnson & Co. estipula que sus anuncios en revistas femeninas «no deben colocarse junto a artículos de temas polémicos o de materiales contrarios a la naturaleza del producto publicitado», mientras que los distribuidores de diamantes De Beers exigen que los suyos estén lejos de cualquier «elemento noticioso o de todo editorial contrario al tema del amor y del romance».[8] Y hasta 1997, cuando Chrysler colocaba un anuncio, pedía que «se le informara por anticipado sobre cualquier contenido a publicarse sobre temas sexuales, políticos o sociales o cualquier editorial que pueda tener interpretaciones provocativas u ofensivas».[9] Pero los anunciantes no siempre logran sus propósitos: los artículos polémicos salen al aire o se imprimen, y hasta algunos que critican a los grandes anunciantes. En sus momentos más atrevidos y libres, los medios de comunicación proporcionan modelos viables de protección del interés público a pesar de las presiones de las empresas, aunque estas batallas se libren casi siempre de puertas adentro. Pero en los peores casos, los mismos medios demuestran los efectos deformantes que pueden ejercer las marcas en el discurso público, y especialmente porque el periodismo, como cualquier otro sector de nuestra cultura, está sometido a una presión constante para que se confunda con las marcas.

Parte de esta creciente presión proviene de la explosión de proyectos mediáticos patrocinados: las revistas, las páginas de Internet y

8. Gloria Steinem, «Sex, Lies & Advertising», *Ms.,* julio-agosto de 1990.

9. «Chrysler Drops Its Demands for Early Look at Magazines», *Wall Street Journal,* 15 de octubre de 1997.

los programas de televisión que incitan a las empresas a integrarse a ellos durante la etapa de gestación del proyecto. Ése es el papel que desempeñó Heineken en el espectáculo cultural y musical para jóvenes británicos llamado *Hotel Babylon* emitido por la cadena ITV. En un embarazoso incidente de enero de 1996, la prensa se enteró de la existencia de una comunicación que un ejecutivo de Heineken había enviado a los productores del programa, aún no emitido, donde les reprochaba no «heinekenizarlo» lo suficiente. Específicamente, Justus Koss se oponía a que los espectadores varones tomaran vino, y no «bebidas masculinas como la cerveza o el whisky», señalaba que «no sólo es necesario, sino imperativo mostrar más la cerveza» y se quejaba de que el presentador «se colocara delante de las columnas de cerveza cuando aparecían los invitados». Lo más irritante era que el ejecutivo protestaba porque «entre el público había una proporción excesiva de negros».[10] Después de la polémica que se desató en la prensa, el director ejecutivo de Heineken, Karel Vuursteen, presentó excusas públicas.

Otro escándalo causado por el patrocinio estalló durante las Olimpíadas de Invierno de 1998 de Nagano, en Japón, cuando la periodista de investigación de la CBS Roberta Baskin comprobó que sus colegas de la sección de deportes de la emisora daban las noticias vestidos con chaquetas con el logo de Nike. Nike era el patrocinador oficial de la cobertura del evento por la CBS, y había dotado a los periodistas con prendas con su logo porque, según Lee Weinstein, el portavoz de Nike, «nos ayuda a dar a conocer nuestros productos». Baskin dijo «lamentar muchísmo y sentirse avergonzada» de que los periodistas de CBS parecieran estar recomendando los productos Nike, no sólo porque ello significaba un debilitamiento adicional de la separación entre el contenido editorial y la publicidad, sino porque dos años antes Baskin había revelado los abusos contra los trabajadores que se cometían en la fábrica que Nike tenía en Vietnam. Acusó a la emisora de impedirle seguir cubriendo la competición y de no volver a emitir su nota sobre el tema, como estaba previsto, para proteger su convenio de patrocinio con Nike. El presidente de noticias de CBS, Andrew Heyward, negó pertinazmente haber cedido a las presiones de la empresa patrocinante, y calificó la actitud de Baskin de «verdaderamente ridí-

10. *Independent,* 5 de enero de 1996, pág. 1, y *Evening Standard,* 5 de enero de 1996, pág. 12; y Andrew Blake, «Listen to Britain», en *Buy this Book,* editado por Mica Nava, Andrew Blake, Iain McRury y Barry Richards, Londres, Routledge, 1997, pág. 224.

cula». A mitad de los Juegos quitó las chaquetas a los reporteros, pero la sección de noticias las siguió llevando.

En cierto modo, estas historias son sólo versiones magnificadas de la vieja pugna entre los contenidos editoriales y la publicidad a la que los periodistas se vienen enfrentando desde hace 125 años. Pero cada vez más sucede que las empresas no se limitan a pedir a los editores y a los productores que se conviertan en sus agentes *de facto* y que imaginen maneras de incluir sus productos en las notas y en las fotografías, sino que exigen a los medios que sean sus agentes reales ayudándoles a crear los anuncios que aparecen en sus publicaciones. Hay cada vez más revistas que están convirtiendo sus instalaciones en empresas de investigación de mercado y a sus lectores en grupos focalizados, tratando de crear un «valor añadido» que ofrecer a sus clientes: una información demográfica bien detallada sobre sus lectores, reunida por medio de amplios estudios y cuestionarios.

En muchos casos, las revistas utilizan luego la información sobre los lectores para diseñar anuncios muy bien dirigidos hacia su público. En octubre de 1997, la revista *Details,* por ejemplo, diseñó veinte páginas de viñetas/anuncio con productos como la colonia Hugo Boss y los vaqueros Lee integrados en las aventuras cotidianas de un patinador profesional. En la página final de cada capítulo de la serie aparecía el verdadero anuncio de la compañía.

Por supuesto, la ironía de estos experimentos con las marcas es que sólo parecen hacerles sentir más resentimiento hacia los medios que las albergan. Inevitablemente, las marcas relacionadas con un estilo de vida comienzan a preguntarse por qué deben someterse a los proyectos de medios que no les pertenecen. Al fin y al cabo, una vez demostrado que pueden integrarse en las revistas más elegantes y nuevas, ¿por qué deben éstas mantenerlas a distancia, o peor aún, insultarlas con la palabra «Publicidad», como las advertencias sobre los perjuicios que causa el tabaco de las cajas de cigarrillos? De este modo, como las revistas de estilo de vida se parecen cada vez más a catálogos de artículos de diseño, los catálogos de artículos de diseño han comenzado a parecerse cada vez más a las revistas: Abercrombie & Fitch, J. Crew, Harry Rosen y Diesel han adoptado el formato de libros de cuentos, con personajes que se mueven según argumentos elementales.

La fusión de los medios de información y los catálogos marcó un nuevo hito en enero de 1998 con *Dawson's Creek,* la serie de televisión

para adolescentes. No sólo era que todos los personajes llevaban ropas de J. Crew, con lo que, en aquel entorno marino y ventoso, parecían salidos de las páginas de un catálogo de J. Crew, ni que mantuvieran diálogos en que decían «Parece salido de un catálogo de J. Crew», sino que además el elenco aparecía en la portada del número de enero de la propia publicación de la empresa. En las páginas de esta nueva mezcla de revista y catálogo se presentaba a los jóvenes actores en yates y en muelles, como recién salidos de un episodio de *Dawson's Creek*.

El lugar de nacimiento de estas nuevas ambiciones de las marcas es Internet, donde nunca hubo ni sombra de separación entre los contenidos editoriales y la publicidad. En la Red, el lenguaje del marketing alcanzó el Nirvana: el anuncio gratuito. En su mayor parte, las versiones que presenta Internet de los anuncios de tiendas que aparecen en los medios de información son similares a los impresos y a los televisivos, pero muchos de ellos también aprovechan la Red para difuminar la línea que separa los contenidos editoriales y la publicidad mucho más agresivamente de lo que pueden hacer en el mundo no virtual. Por ejemplo, en la página *Teen People* los lectores pueden comprar cosméticos y ropa mientras leen. En *Entertainment Weekly* los visitantes pueden adquirir los libros y los CD de que se habla. En Canadá, *The Globe and Mail* se ganó las iras de los libreros por su página con su sección literaria, ChaptersGLOBE.com. Después de leer las críticas, los lectores pueden solicitar los libros directamente a la cadena Chapters, una asociación entre el periódico y el minorista del sector que constituye «la librería en línea más grande de Canadá». La asociación entre *The New York Times* y Barnes and Noble provocó una polémica similar en EE.UU.

Sin embargo, estas páginas son ejemplos relativamente modestos de la integración entre las marcas y los contenidos que se está verificando en la Red. Es cada vez más usual que las páginas sean creadas por «editores de contenidos», cuya tarea consiste en producir materiales que ofrezcan un buen envoltorio para las marcas de sus clientes. Una de estas empresas es Parent («padres») Soup, inventada por la empresa editores de contenidos «¡Village!» para Fisher Price, Starbucks, Procter & Gamble y Polaroid. La empresa dice ser «una comunidad de padres» y trata de imitar a los grupos de noticias de usuarios, pero cuando los padres acuden a Parent Soup en busca de consejo, lo que reciben es de este tipo: «La mejor manera de aumentar la autoestima de su hijo es tomándole fotos con una Polaroid». Ya no

es necesario amedrentar ni sobornar a editores; basta con publicar un contenido editorial hecho a medida y con anuncios prediseñados.

Absolut Kelly, la página de Internet de Absolut Vodka, ofreció un anticipo de la dirección que estaban tomando las marcas. Desde mucho tiempo antes, el fabricante venía solicitando a creadores visuales, a diseñadores de moda y a novelistas materiales originales centrados en su marca para utilizarlos en sus anuncios; pero esta vez fue diferente. En Absolut Kelly, sólo el nombre de la página promocionaba el producto; el resto era un resumen ilustrado del libro *Out of Control* de Kevin Kelly, el editor de la revista *Wired.* Esto parecía ser lo que habían anhelado siempre los gerentes de marca: que las marcas se integraran naturalmente en el corazón de la cultura. Es verdad que cuando los fabricantes descubren que se hallan del lado equivocado de la frontera entre el comercio y la cultura son capaces de hablar en voz bien alta, pero lo que en realidad desean es que sus marcas logren el derecho de ser aceptadas no sólo como arte publicitario, sino como arte a secas. Fuera de Internet, Absolut es uno de los principales anunciantes de *Wired,* pero dentro de ella Absolut es el intérprete principal y el editor de *Wired* el telonero.

En vez de pagar contenidos ajenos, todas las empresas presentes en Internet tratan de ejercer el papel tan deseado de «proveedores de contenidos»: la página de The Gap ofrece consejos para viajes, Volkswagen brinda música gratis, Pepsi invita a sus visitantes a descargar videojuegos y Starbucks presenta una versión en línea de su revista *Joe.* Todas las empresas que tienen páginas de Internet poseen una tienda virtual de su marca, una cabeza de puente desde donde se puede pasar a otros medios no virtuales. Lo que queda claro es que las empresas no se limitan a vender sus productos por Internet, sino que están vendiendo un nuevo modelo de relación entre los medios de información y sus empresas anunciantes. Internet, con su naturaleza anárquica, ha creado el espacio adecuado para que este modelo se plasme con rapidez, pero está claro que los resultados están hechos para exportarlos fuera de línea. Por ejemplo, alrededor de un año después del lanzamiento de Absolut Kelly, la empresa logró la integración editorial total en la revista *Saturday Night* cuando una botella Absolut fue envuelta en la página final de un extracto de nueve de la novela *Barney's Version* de Mordecai Richler. No era un anuncio, sino parte de la historia, pero al final de la página se leía «Absolut Mordecai».[11]

11. *Saturday Night,* julio-agosto de 1997, págs. 43-51.

Aunque algunas revistas y programas de televisión están comenzando a adoptar prácticas semejantes, el modelo de la integración total de los medios y las marcas es una emisora de televisión, MTV. Ésta fue patrocinada desde el comienzo, pues es una *joint venture* de Warner Communications y American Express. Desde sus inicios MTV no sólo ha sido una máquina de vender los productos que publicita durante las 24 horas del día (ya sean cremas faciales o los discos que promociona por medio de vídeos musicales), sino un anuncio ininterrumpido de la propia MTV: se trata de la primera emisora televisiva que es a la vez una marca. Aunque le han surgido docenas de imitadores, el genio inimitable de MTV, como dice cualquier publicitario, consiste en que los espectadores no ven programas, sino sencillamente la MTV. «Para nosotros, la única estrella es MTV», dice Tom Freston, el fundador de la emisora.[12] Y en consecuencia, los anunciantes no sólo quieren publicitarse en MTV, sino unir sus marcas a la emisora de maneras aún inimaginables para los demás: con regalos, concursos, películas, conciertos, ceremonias de entrega de premios, carreras, catálogos, tarjetas de crédito y otras cosas.

El modelo de la fusión entre el medio y la marca perfeccionado por MTV ha sido adoptado por casi todos los demás medios de difusión, ya se trate de revistas, de estudios televisivos y de cadenas o programas de televisión. La revista *hip-hop Vibe* se ha extendido a la televisión, a los desfiles de moda y a los seminarios sobre música. La cadena Fox Sports ha anunciado que desea que con su nueva línea de ropa para hombre suceda lo mismo que con Nike: «Esperamos que la actitud y el estilo de vida de Fox Sports se prolongue más allá de la TV y que se instale en la espalda de los hombres, creando así un país de anuncios ambulantes», dice David Hill, el director general de Fox Broadcasting.

La carrera para extender las marcas ha sido más movida en la industria cinematográfica. Al mismo tiempo que para empresas como Nike, Macintosh y Starbucks la aparición de productos de sus marcas en las películas se ha convertido en un medio indispensable de marketing, las películas mismas se conceptualizan cada vez más como «activos mediáticos de marca». Las empresas del espectáculo que se fusionan se lanzan a la búsqueda de elementos que unifiquen sus disímiles activos por medio de redes promocionales interrelacionadas, y en la mayoría de los casos los elementos son las celebridades que generan

12. «MTV Man Warns about Branding», *Globe and Mail,* 19 de junio de 1998, pág. B21.

los éxitos de Hollywood. Las películas crean estrellas que se promocionan en los libros, las revistas y la TV, y también ofrecen vehículos para que los astros de los deportes, de la televisión y de la música extiendan sus propias marcas.

En el capítulo 9 examinaré el legado cultural de este tipo de producción impulsada por la sinergia, pero que también ejerce un efecto más inmediato y que tiene mucho que ver con el fenómeno de la desaparición del espacio cultural «sin marcas» con que se relaciona este apartado. Los directores de marca se consideran productores de cultura y hombres sensibles, y los productores de cultura adoptan las despiadadas tácticas comerciales de los directores de marca, lo que ha producido un gran cambio de mentalidad. El más leve anhelo de proteger un programa de televisión de la intervención de los patrocinadores, o a un género musical emergente del craso comercialismo, o a una revista del control de sus anunciantes, es reprimido por la obsesión maníaca de las marcas que consiste en difundir el «significado» de la propia por cualquier medio, y a menudo en asociación con otras marcas poderosas. En este contexto, la marca *Dawson's Creek* aprovecha con afán su aparición en el catálogo de J. Crew, la marca Kelly se fortalece asociándose con Absolut, la marca de la revista *People* deriva beneficios de su estrecha relación con Tommy Hilfiger y los productos acoplados de *La amenaza fantasma* y Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken y Pepsi son una promoción inapreciable de la marca *La guerra de las galaxias.* Cuando la difusión de las marcas es el objetivo compartido por todos, la repetición y la visibilidad son las únicas medidas verdaderas del éxito. El viaje hasta este punto de integración total entre la publicidad y el arte, entre las marcas y la cultura, ha durado la mayor parte del siglo, pero el punto sin retorno llegó en abril de 1998, y era inconfundible: fue el lanzamiento de la campaña de los kakis de The Gap.

Las marcas y la música

En 1993, The Gap lanzó los anuncios donde se leía: «¿Quién llevaba kakis?», y donde aparecían fotografías antiguas de figuras de la contracultura, como James Dean y Jack Kerouac, vestidos con pantalones color crema. La campaña utilizaba la misma fórmula repetida hasta el hartazgo: escoger un artista famoso y asociar su mística con una marca, con la esperanza de que se olvide al artista y que la marca se haga

famosa. La campaña provocó los acostumbrados debates sobre el marketing masivo de la rebelión, lo mismo que la presencia de Willian Burroughs en un anuncio de Nike hacia esa misma época.

Pasemos a 1998. The Gap lanza su exitosa campaña de anuncios de kakis Swing: un vídeo en miniatura, exuberante y sencillo, que invita a «saltar, bailar el *swing* y aullar». Era un vídeo estupendo. La pregunta de si estos anuncios suprimen la honestidad artística de la música no tenía cabida. Los anuncios de The Gap no aprovechaban el renacimiento *retro* del *swing*; se podría argüir con razón que *provocaban* ese renacimiento. Pocos meses después, cuando el cantautor Rufus Wainwright apareció en un anuncio de The Gap con tema navideño, sus ventas se multiplicaron, al punto de que su compañía discográfica comenzó a publicitarlo como «el cantante de los anuncios de The Gap». Mary Gray, la nueva chica de R&B, también logró un gran éxito por medio de un anuncio de Baby Gap. No era que los anuncios de los kakis de The Gap fueran una imitación de los vídeos de MTV, sino que de la noche a la mañana todos los vídeos de MTV —desde los de Brandy hasta los de Britney Spears y de los Back Street Boys— comenzaron a parecerse al de The Gap; la empresa ha creado una estética propia que se contagió a la música, a otros anuncios e incluso a películas como *The Matrix.* Después de cinco años de crear afanosamente una marca y un estilo de vida, está claro que The Gap se dedica al negocio de crear cultura en la misma medida que los artistas de sus anuncios.

Muchos artistas, por su parte, tratan ahora a las empresas como The Gap no tanto como muertos de hambre que quieren abultar sus honorarios, sino como un medio más para promover sus propias marcas en la radio, la televisión y las revistas. «Tenemos que estar en todas partes. No podemos ser demasiado selectivos en el marketing», explica Ron Shapiro, vicepresidente ejecutivo de Atlantic Records. Además, una campaña publicitaria de gran envergadura de Nike o The Gap penetra en más rincones de la cultura que un vídeo muy difundido por MTV o un artículo de fondo de *Rolling Stone.* Es por eso que aparecer en estas campañas —como Fat Boy en los anuncios de Nike, Brandy en los comerciales de Cover Girl y Lil' Kim en los de Candies— equivale a pertenecer a «los 40 principales» de la actualidad, como afirmaba *Business Week* con entusiasmo.[13]

Por supuesto, la apropiación de la música por parte de las marcas no es la historia de una inocencia perdida. Los músicos han cantado

13. «Sing a Song of Selling», *Business Week,* 24 de mayo de 1999.

en anuncios y han firmado contratos de patrocinio desde la aparición de la radio, sus canciones se han difundido desde emisoras comerciales de radio y han sido contratados por empresas discográficas multinacionales. Durante toda la década de 1980, estrellas del rock como Eric Clapton cantaban en anuncios de cerveza, y las del pop en los de Colca-Cola o Pepsi, como hicieron George Michael, Robert Plant, Whitney Houston, Run-DMC, Madonna, Robert Palmer, David Bowie, Tina Turner, Lionel Richie y Ray Charles, mientras que los himnos de la década de 1960, como «Revolution» de los Beatles se convirtieron en música de fondo de anuncios de Nike.

En este mismo período, los Rolling Stones hacían historia al inaugurar la era de las giras patrocinadas; como era de esperar, dieciséis años después siguen siendo los Stones quienes estrenaron la siguiente innovación del rock empresarial: la banda como extensión de la marca. En 1981, Jovan, un fabricante de perfumes que nada tenía que ver con esta música, patrocinó una gira de los Rolling Stones en diferentes estadios, que fue el primer acuerdo de esta especie, aunque modesto para lo que son en la actualidad. Aunque la empresa colocó su logo en varios anuncios y pancartas, seguía habiendo una clara diferencia entre la banda que había decidido «venderse» y la empresa, que había pagado una elevada suma para asociarse con la rebeldía inherente al rock. Esta condición subordinada pudo resultar aceptable para una empresa que sólo deseaba vender productos, pero cuando el diseñador Tommy Hilfiger decidió que la energía del rock y del rap armonizaba con la «esencia de la marca», lo que quería era una experiencia integrada y más a tono con su búsqueda de una identidad trascendente. Hilfiger no sólo logró un contrato para vestir a Mick Jagger, sino también con Sheryl Crow, la telonera de los Stones: en escena, ambos vestían prendas de la «Rock 'n' Roll Collection» que Tommy acababa de lanzar.

Sin embargo, la integración total de la marca y la cultura sólo se logró en 1999, cuando Hilfiger presentó la campaña de anuncios de la gira *No Security* de los Stones. En los anuncios, jóvenes y hermosos modelos de ambos sexos de Tommy aparecían a toda página «presenciando» un concierto que los Stones ofrecían en la página siguiente. Las fotografías de los músicos tenían un cuarto del tamaño de las de los modelos. En algunos anuncios, no era posible ver a los Stones, sino sólo a los modelos de Tommy, que posaban sosteniendo guitarras. En todos los casos, en los anuncios figuraba un híbrido del famoso logo de los Stones con la lengua roja sobre la bandera roja, blanca y azul de

Tommy. La leyenda decía «Tommy Hilfiger presenta la gira *No Security* de los Stones», aunque no se mencionaba ninguna de las etapas, sino sólo las direcciones de las principales tiendas de Tommy.

En otras palabras, no se trataba de patrocinar al rock, sino de un «anuncio en vivo», como califica a este tipo de publicidad el consultor de medios Michael J. Wolf.[14] El diseño de la campaña evidencia que a Hilfiger no le interesa comprar la actuación de nadie, aunque sean los Rolling Stones. La actuación es el trasfondo, y sirve para empaquetar atractivamente la esencia rockera de la marca de Tommy. Esto es sólo otro ejemplo del proyecto más amplio de Hilfiger, que consiste en hacerse un sitio en el mundo de la música, pero no como patrocinador, sino como ejecutante, que es lo mismo que Nike ha logrado en el mundo deportivo.

El ejemplo de Hilfiger y los Stones no sólo es el que mejor ilustra la nueva relación entre las marcas y los patrocinadores que se extiende en toda la industria musical. Por ejemplo, a Volkswagen le costó poco lanzar DiversFest '99, un festival musical celebrado en Long Island, Nueva York, bajo la marca VW, una vez que hubo utilizado música electrónica ultramoderna en la publicidad del nuevo modelo Beetle. DriversFest compite en la venta de entradas con Mentos Freshmaker Tour, un festival ambulante de música que ya tiene dos años de existencia y que es propiedad de un fabricante de pastillas de menta; en la página de Internet de Mentos se invita a los visitantes a votar por los conjuntos que desean escuchar en los conciertos. Del mismo modo que en la página de Internet Absolut Kelly y en la muestra de pintura Curiously Strong de Altoid, no se trata de eventos patrocinados: la marca es la infraestructura del evento y los artistas sólo el relleno; una inversión de la dinámica de poder que convierte irremediablemente ingenua cualquier discusión sobre la necesidad de proteger a los artistas no comercializados.

La aparición de esta nueva dinámica se manifiesta mejor en los festivales que organizan las grandes empresas cerveceras. En lugar de limitarse a tocar en anuncios de cerveza, como lo hubieran hecho en la década de 1980, intérpretes como Hole, Soundgarden, David Bowie y los Chemical Brothers acompañan las exhibiciones de las empresas cerveceras. Molson Breweries, propietaria del 50 % de Universal Concerts, la única empresa promotora de conciertos de Canadá, ya ha logrado que su nombre aparezca cada vez que un cantante rock o pop

14. Michael J. Wolf, *The Entertainment Economy,* Nueva York, Times Books, 1999, pág. 66.

sube a un escenario del país, ya sea a través de su agencia Molson Canadian Rocks o de su multitud de instalaciones: Molson Stage, Molson Park y Molson Amphitheatre. Durante unos diez años esta organización dio buenos resultados, pero a mediados de la década de 1990 Molson se cansó de quedar finalmente en segundo plano. Los intérpretes mostraban una desagradable tendencia a acaparar la escena, y a veces llegaban a insultar a sus patrocinadores ante el público.

Molson se hartó, y en 1996 organizó su primer concierto Cita a Ciegas. El concepto, que luego fue exportado a los EE.UU. por una empresa similar, Miller Beer, es sencillo: se celebra un concurso cuyos ganadores pueden asistir a un concierto exclusivo montado por Molson y Miller en una sala pequeña comparada con los estadios donde se presentan las grandes estrellas. Lo fundamental es mantener el nombre del intérprete en secreto hasta el momento de subir a escena. El concierto despierta gran interés, alimentado por grandes campañas publicitarias nacionales, pero el nombre que está en todas las bocas no es el de David Bowie, de los Rolling Stones, de Soudgarden, de INXS ni de los demás que hay actuando en estos eventos, sino el de Molson y Miller. Después de todo, nadie sabe quién va a aparecer, sino sólo quién organiza el concierto. Con las Citas a Ciegas Molson y Miller inventaron una manera de equiparar sus marcas con músicos muy famosos, manteniendo al mismo tiempo su ventaja competitiva respecto de ellos. «Resulta cómico», dice Steve Herman, de Universal Concerts, «pero la cerveza tiene más entidad que los conjuntos».[15]

Las estrellas del rock, convertidas en invitados de lujo de los conciertos de Molson, siguieron encontrando maneras de rebelarse. Casi todos los músicos que tocaban en una Cita a Ciegas lo hacían: así, Courtney Love dijo a un periodista: «Que dios bendiga a Molson... Me la paso por el...».[16] Johnny Lydon, de los Sex Pistols, exclamó ante el público: «Gracias por el dinero», y Chris Cornell de Soundgarden dijo a los asistentes: «Sí, estamos aquí porque nos contrató una jodida empresa cervecera... Labbatts's». Pero los exabruptos no afectaban al evento principal, cuyas verdaderas estrellas eran Molson y Miller; lo que hicieran aquellos petulantes intérpretes no tenía importancia.

Jack Rooney, el vicepresidente de marketing de Miller, explica que con los 200 millones de dólares de su presupuesto de promoción se dedica a diseñar maneras de diferenciar la marca Miller de todas las

15. Entrevista difundida por el programa especial de *New Music* «Smokes and Booze» por la emisora Citytv el 22 de febrero de 1997.

16. Entrevista emitida por *New Music* de Citytv el 9 de septiembre de 1995.

demás con presencia en el mercado. «No sólo competimos contra Coors y Corona», dice, «sino contra Coca-Cola, Nike y Microsoft».[17] Pero no dice toda la verdad. En el elenco anual de las diez marcas más vendidas de *Advertising Age* correspondiente a 1997 había un recién llegado: las Spice Girls (lo que no podía extrañar, ya que Posh Spice dijo una vez a un periodista: «Queríamos llegar a ser una "marca de consumo doméstico", como Ajax».[18]). Y las Spice Girl ocupaban el sexto lugar del primer listado «Celebrity Power 100» que publicó la revista *Forbes* de mayo de 1999, que no se confecciona según la fama o la riqueza, sino la «capacidad de marca» de los famosos. La lista marcó un hito en la historia de las empresas, evidenciando la realidad de que, como dice Michael J. Wolf, «las marcas y las estrellas han llegado a ser lo mismo».[19]

Pero cuando las marcas y las estrellas son lo mismo, a veces son también competidores en la dura lucha para hacer conocer las marcas, hecho que han debido reconocer cada vez más empresas. El fabricante canadiense de ropa Club Monaco, por ejemplo, nunca utilizó famosos en sus campañas. «Lo hemos pensado», dice su vicepresidenta Christine Ralphs, «pero en esos casos las estrellas predominan sobre la marca, y eso es algo que no vamos a aceptar».[20]

Hay razones para la cautela: aunque la cantidad de fabricantes de ropa y de dulces dispuestos a acudir a los músicos para la publicidad aumenta sin cesar, los grupos musicales y sus sellos discográficos se rebelan al verse reducidos a esta condición inferior. Después de comprobar los enormes beneficios que lograron The Gap y Tommy Hilfiger con su asociación con el mundo de la música, los sellos discográficos se están dedicando también al negocio de las marcas. No sólo colocan sofisticados aparatos detrás de los intérpretes durante sus actuaciones, sino que hay cada vez más grupos que se consideran ante todo como marcas: así las Spice Girls, los Backstreet Boys, N' Sync y All Saints y muchos otros. Los grupos prefabricados no son una novedad en la industria musical ni tampoco los grupos con líneas comerciales propias, pero el fenómeno nunca llegó a dominar tanto en la industria de la cultura pop como a finales de la década de 1990, y nunca antes los intérpretes compitieron tan agresivamente con las marcas de consumo.

17. Kyle Stone, «Promotion Commotion», *Report on Business Magazine,* diciembre de 1997, pág. 102.
18. Ann Powers, «Everything and the Girl», *Spin,* noviembre de 1997, pág. 74.
19. Wolf, *The Entertainment Economy,* pág. 29.
20. «And the Brand Played On», *Elm Street,* abril de 1999.

Sean «Puffy» Combs aprovechó su fama como *rapper* y productor discográfico para crear una revista, varios restaurantes, una marca de ropa y una línea de platos congelados. Y Raekwon, del grupo de rap Wu-Tang Clan, explica que «la música, las películas y la ropa forman parte del pastel que estamos cociendo. Es posible que en el año 2005 haya muebles Wu-Tang a la venta en Nordstrom».[21] Se trate de The Gap o de Wu-Tang Clan, la única pregunta oportuna que queda por hacer en el debate sobre el patrocinio parece ser cuándo nos atreveremos a poner límites a las marcas.

NIKE Y LAS MARCAS EN LOS DEPORTES

Las discusiones sobre las celebridades y las marcas conducen inevitablemente al mismo tema: Michael Jordan, el hombre que ocupa el número uno en todos los *rankings*, que se ha incorporado a la marca JORDAN y cuyo representante acuñó la palabra «supermarca» para designarlo. Pero ninguna discusión sobre el potencial de marca de Michael Jordan puede comenzar sin la marca que lo convirtió también en una marca: Nike.

Nike ha devorado el deporte en una escala que deja pequeñas las pretensiones de las empresas cerveceras de convertirse en estrellas del rock. Ahora bien, el patrocinio del deporte, como el de la música de las grandes discográficas, es en esencia una operación con fines de lucro, razón por la cual la historia de Nike nos informa menos sobre la pérdida de los espacios sin marca —y que se puede afirmar que, en este contexto, nunca existieron— que sobre la mecánica de la creación de las marcas y su poder de eclipsar todo lo demás. Nike, una empresa que traga espacios culturales con apetito de gigante, ejemplifica el caso más extremo de la supermarca de la década de 1990, y sus acciones, más que las de ninguna otra, demuestran que la creación de marcas trata de borrar toda diferencia entre el patrocinador y el patrocinado. Es un fabricante de calzado decidido a destronar al deporte profesional, a los Juegos Olímpicos e incluso a los atletas más famosos para convertirse en la definición misma del deporte.

El presidente de Nike, Phil Knight, comenzó a vender calzado deportivo en la década de 1960, pero no se hizo rico hasta que las zapatillas de alta tecnología se convirtieron en un accesorio imprescindible

21. «Star Power, Star Brands». *Forbes,* 22 de marzo de 1999.

para la moda de *jogging* en EE.UU. Cuando a mediados de la década de 1980 la moda pasó y Reebok inundó el mercado con elegantes zapatillas para aerobismo, Nike se quedó con un producto destinado al gran cubo de los artículos para *yuppies*. En vez de dedicarse a fabricar otro tipo de zapatillas, Knight decidió dejarlas en segundo plano en la nueva encarnación de Nike. Que Reebok y Adidas hicieran zapatillas; Nike habría de transformarse en lo que Knight denomina «la mayor empresa del mundo de accesorios deportivos y de *fitness*».[22]

La mitología empresarial mantiene que Nike es una compañía de deportes y de *fitness* porque fue lanzada por un grupo de hombres que adoraban el deporte y que veneraban fanáticamente a los grandes atletas. En realidad, el proyecto de Nike era mucho menos complejo, y en él se puede distinguir tres principios rectores. El primero consiste en convertir un grupo selecto de atletas en superestrellas de Hollywood que ya no se hallan relacionadas con sus equipos, y a veces ni siquiera con sus patrocinadores, sino con ciertas ideas puras sobre el atletismo, como trascendencia y perseverancia, en encarnaciones del ideal grecorromano del hombre perfecto. Segundo, enfrentar el «Deporte Puro» de Nike y de su equipo de superestrellas del atletismo contra el mundo establecido del deporte, obsesionado por las normas. El paso tercero, el más importante, es colocar la propia marca en todas partes.

Paso 1: crear celebridades deportivas

Todos los días me levanto, me meto bajo la ducha y me miro el tatuaje, y eso me da fuerzas para el resto del día. Día tras día, me recuerda lo que tengo que hacer, que es sencillamente «lograrlo».

—El empresario de Internet Carmine Colettion, de veinticuatro años de edad, al hablar sobre su decisión de hacerse tatuar el logo de Nike en el ombligo, diciembre de 1997.

Lo que catapultó a Nike al paraíso de las marcas fue el extraordinario talento de Michael Jordan para el baloncesto, pero fueron los anuncios de Nike los que convirtieron a Jordan en una superestrella mundial. Es verdad que los atletas de genio como Babe Ruth y Muhammad Ali eran famosos antes de la era de Nike, pero nunca alcanzaron el nivel sobrenatural de fama de Jordan. Esa condición esta-

22. Willigan, «High-Performance Marketing», pág. 94.

ba reservada para las estrellas del cine y del pop, transformadas por los efectos especiales, la dirección artística y la cuidadosa elaboración de las películas y de los vídeos musicales. Antes de Nike, las estrellas del deporte, por talentosas y respetadas que fueran, seguían ancladas en la tierra. El fútbol, el hockey y el béisbol salían siempre en la televisión, pero los deportes televisados transcurrían en tiempo real, lo que a veces los hacía aburridos, a veces interesantes, y excelentes sólo en los *replays* con movimiento retardado. En cuanto a los atletas que recomendaban productos, no podía decirse que sus anuncios y sus comerciales fueran especialmente creativos, ya se tratara de Wilt Chamberlain alimentándose con gusto con una caja de Wheaties o de Rocket Richard sentenciado a una pena de «dos minutos por ser tan guapo» en los anuncios de Grecian Formula.

El anuncio televisivo de 1985 de Nike con Michael Jordan introdujo al deporte en el mundo del espectáculo: las secuencias fijas, los primeros planos y los cortes hicieron que Jordan pareciera suspendido en mitad de un salto, y producían la asombrosa sensación de que realmente sabía volar. La idea de utilizar la tecnología de las zapatillas deportivas para crear un ser superior, la idea de Michael Jordan volando por el aire con un movimiento suspenso, era la aplicación real de la capacidad de Nike para crear mitos. Estos anuncios fueron los primeros vídeos de rock sobre los deportes y crearon algo completamente nuevo. Como dice Michael Jordan, «lo que Phil (Knight) y Nike han hecho conmigo es convertirme en un sueño».[23]

Muchos de los anuncios de televisión más famosos han empleado a las superestrellas de Nike para transmitir la *idea* del deporte, y no para representar simplemente lo mejor del propio atleta. Los anuncios suelen presentar a deportistas famosos jugando juegos diferentes de los que ejercen profesionalmente, como en el caso de Andre Agassi, que mostró su versión del «golf al ritmo del rock-and-roll». Y luego está la exitosa campaña «Bo Knows», donde el jugador de béisbol y de fútbol Bo Jackson trascendía sus dos deportes profesionales y se presentaba como el perfecto entrenador polivalente. Una serie de entrevistas breves con estrellas de Nike —como McEnroe, Jordan y Gretzky— sugería irónicamente que Jackson conocía sus especialidades deportivas mejor que ellos mismos. «Bo sabe tenis», «Bo sabe béisbol», y así sucesivamente.

En los Juegos Olímpicos de Invierno en Nagano, Nike extrajo su estrategia del espacio controlado de sus anuncios de televisión y la

23. Katz, *Just Dò It»,* pág. 8.

aplicó a la competencia deportiva real. El experimento comenzó en 1995, cuando el departamento de marketing de la empresa comenzó a especular con la idea de convertir a un par de corredores kenianos en el primer equipo olímpico africano de esquí. Como explicó Mark Bossardet, el director mundial de atletismo de Nike, «Un día estábamos en la oficina y nos dijimos: «¿Qué tal si tomamos dos corredores kenianos y los convertimos en esquiadores de cro?»[24] Para los directivos de Nike, los kenianos, que han dominado las competiciones de carreras olímpicas desde 1968, siempre fueron la encarnación de la «idea del deporte». («¿Dónde están los kenianos?», se ha oído preguntar a Phil Knight después de ver un anuncio de Nike que consideró poco inspirador y heroico, lo que en la jerga de Nike significa: «¿Dónde está el Espíritu del Deporte?».)[25] De modo que según la lógica de marketing de la empresa, si dos corredores kenianos —la encarnación viviente del espíritu del deporte— eran retirados de su actividad profesional, de su país y de su clima natal y se los llevaba a la cumbre helada de una montaña y se lograban transferir su agilidad, su fuerza y su resistencia al esquí de cro, su éxito constituiría un momento de pura trascendencia deportiva. Simbolizaría la transcendencia espiritual del Hombre respecto a la naturaleza, a los derechos de la sangre, la nación y los mezquinos burócratas del deporte, y por supuesto, su plasmación en la realidad sería mérito de Nike. «Nike siempre opinó que los deportes no tienen fronteras», anunciaba el comunicado de prensa con el logo de la empresa. Y finalmente existiría prueba de ello.

Y, en todo caso, Nike lograría que se hablara de ella en innumerables artículos de prensa, como sucedió con el extraño equipo jamaicano de trineo que acaparó los titulares durante las Olimpíadas de Invierno de Calgary. ¿Qué periodista iba a resistir el enorme atractivo del primer equipo africano de esquí?

Nike halló sus conejillos de Indias en los corredores de categoría media Philip Boit y Henry Bitok. Como en Kenia no nieva, ni hay federación de esquí ni instalaciones de entrenamiento, Nike financió la totalidad del extravagante proyecto, desembolsando 250 mil dólares en la preparación de los kenianos en Finlandia y en el diseño de sus uniformes, pagándoles además un salario mientras permanecían alejados de sus casas. Cuando comenzó Nagano, Bitok no se calificó y Boit terminó último, veinte minutos después del ganador de la medalla de

24. *New York Times,* 20 de diciembre de 1997, pág. A1.
25. Katz, *Just Do It,* pág. 284.

oro, que fue Bjorn Daehlie de Noruega. Resultó que las carreras de fondo y el esquí de cro exigen aptitudes completamente distintas y el empleo de músculos diferentes.

Pero eso es aparte. Antes de comenzar la carrera, Nike celebró una conferencia de prensa en su sede olímpica, amenizándola con platos y cerveza kenianos y mostrando a los periodistas un vídeo donde los atletas veían la nieve por primera vez, chocaban con arbustos al esquiar y se caían sentados. Los periodistas también oyeron historias sobre el efecto que tuvo en ellos el cambio de clima, y cómo se les había cuarteado la piel y se les habían caído las uñas de las manos y los pies; «pero ahora», como dijo Boit, «me encanta la nieve. Sin nieve no podría practicar mi deporte». Como dijo el *Tampa Tribune* del 12 de febrero de 1998, «son sólo dos kenianos locos que tratan de triunfar en la tundra helada».

Aquello era la quintaesencia de la creación de la marca Nike: al identificar a la empresa con los atletas y con el atletismo a ese nivel primario, la empresa ya no se limitaba a vestir el juego, sino que comenzaba a jugarlo. Y una vez que Nike penetró en el juego con sus atletas, podía tener hinchas fanáticos en vez de clientes.

Paso 2: destruir la competencia

Como todos los participantes en el juego de la competencia, Nike quiere ganar. Mas para ella no sólo se trata de ganar la guerra de las zapatillas deportivas. Naturalmente, Nike no soporta a Adidas, a Fila ni a Reebok, pero lo más importante es que Phil Knight ha combatido contra los representantes deportivos, cuya codicia personal, según dice, crea «inevitables conflictos con los intereses de los atletas en todas las ocasiones»;[26] con la NBA, que se siente injustamente postergada por la maquinaria de creación de estrellas de Nike,[27] y con el Comité Olímpico Internacional, de cuyo elitismo y corrupción se burlaba Knight mucho antes de los escándalos por sobornos que estallaron en la organización en 1999.[28] En el mundo de Nike, todos los clubes, asociaciones y comités deportivos oficiales están minando el espíritu del deporte, un espíritu que sólo Nike valora y encarna.

26. *Ibíd.*, págs. 34, 231.
27. *Ibíd.*, págs. 30, 31.
28. *Ibíd.*, págs. 36, 119.

De modo que al mismo tiempo que la máquina de fabricar mitos de Nike creaba la idea del Equipo Nike, el equipo empresarial diseñaba maneras para desempeñar un papel más activo en el deporte profesional. Primero Nike trató de suprimir a los agentes de los deportistas creando una agencia propia, que no sólo representaba a los atletas en la negociación de sus contratos, sino que también desarrollaba estrategias integradas de marketing para sus clientes que complementaran la estrategia de marca de Nike, sin amenazarla, obligando con frecuencia a otras empresas a adoptar el concepto de sus anuncios.

Luego se produjo el fallido intento de formar —y de poseer— una versión de fútbol universitario de la Super Bowl (el Nike Bowl), y así, en 1992, la empresa compró el tour de golf Ben Hogan y lo rebautizó Nike Tour. «Hacemos estas cosas para integrarnos en el deporte. Estamos en los deportes; eso es lo que hacemos», dijo Knight a los periodistas en esa época.[29] Es por cierto lo que hicieron cuando Nike y su rival Adidas organizaron su propio evento deportivo para decidir cuál de los protagonistas de sus anuncios era «el hombre más rápido del mundo, Michael Johnson de Nike o Donovan Bailey de Adidas. Como compiten en categorías distintas (Bailey en los 100 metros y Johnson en los 200), las marcas de zapatillas acordaron dividir la diferencia, y la competencia fue una carreta de 150 metros. Ganó Adidas.

Cuando Phil Knight afronta las inevitables críticas de los puristas del deporte, que le acusan de ejercer una influencia exagerada en los partidos que patrocina, su respuesta es siempre la misma: «El atleta sigue siendo nuestra razón de existir».[30] Pero como demuestra el enfrentamiento de la empresa con la estrella del baloncesto Shaquille O'Neal, Nike sólo se dedica a cierto tipo de atletas. El biógrafo de la empresa, Donald Katz, relata la tensa entrevista entre el representante de O'Neal, Leonard Armato, y el equipo directivo de Nike:

> Shaq había observado la explosión que se había producido en el marketing del deporte («hizo cursos de marketing deportivo», dice Armato) y el ascenso de Michael Jordan, y decidió que en vez de formar parte de diversas estrategias empresariales, era posible reunir una variedad de compañías que integraran la presencia de marca que él mismo constituía. Los fabricantes de productos de consumo pasarían a formar parte del

29. *Ibíd.*, pág. 233.
30. *Ibíd.*, pág. 24.

Equipo Shaq, y no al revés. «Estamos buscando una imagen coherente», decía Armato cuando comenzó a formar el equipo en nombre de Shaq. «Como el Ratón Mickey».

El único problema era que en la sede de Nike no existe ningún equipo Shaq, sino sólo un Equipo Nike. Nike se abstuvo y pasó al jugador, que muchos creían que iba a ser el siguiente Michael Jordan, a Reebok: dijeron que no era «material para Nike». Según Katz, la misión de Knight «había sido desde el comienzo poner el deporte en un pedestal como no se había hecho nunca antes».[31] Pero sobre el pedestal de la Ciudad Nike de Manhattan no se yergue Michael Jordan ni el deporte del baloncesto, sino una zapatilla rotatoria de marca Nike. Como una *prima donna,* se exhibe ante los reflectores en su calidad de la primera zapatilla que llega a la celebridad.

Paso 3: vender trozos de la marca como si fuera el muro de berlín

Nada personifica la era de las marcas mejor que la Ciudad Nike, la cadena de tiendas minoristas de la empresa. Cada una es un templo, un lugar único para los fieles, un mausoleo. La Ciudad Nike de Manhattan, en la calle 57 Este, es más que una tienda de ensueño con decoración de metal brillante y madera clara; es un templo donde se adora el logo de Nike como objeto artístico y como símbolo heroico. En todas partes se lo identifica con el Deporte mismo: en reverentes exhibidores de cristal que muestran «La definición del atleta»; en las citas inspiradas sobre el «Coraje», el «Honor», la «Victoria» y el «Trabajo en Equipo» grabados en los suelos, y en la dedicatoria del edificio «a todos los deportistas y a sus sueños».

Pregunté a un vendedor si entre los miles de camisetas, trajes de baño y prendas deportivas había alguna sin el logo de Nike en el exterior. Se puso a pensar. Camisetas, no. Zapatos, no. Chándales, tampoco.

«¿Por qué», me preguntó por fin, algo dolido. «¿Acaso alguien le tiene alergia al logo?»

Nike, la reina de las supermarcas, es como un Pac-Man hinchado, tan orientado hacia el consumo que no actúa por malicia, sino por la

31. *Ibíd.*, pág. 24.

costumbre de apretar las mandíbulas. Es rapaz por naturaleza. Parece apropiado que en la estrategia de marca de Nike figure una imagen parecida al signo v, que se utiliza para dar el visto bueno. Nike da el visto bueno a los espacios a medida que los engulle. ¿Las grandes tiendas? ¡Venga! ¿El hockey? ¡Venga! ¿El béisbol? ¡Venga! ¿El fútbol? ¡Venga!¡Venga! ¡Venga! ¿Las camisetas? ¡Venga! ¿Los sombreros? ¡Venga! ¿La ropa interior? ¡Venga! ¿Los colegios? ¡Venga! ¿Los cuartos de baño? ¡Venga! ¿El corte de pelo militar? ¡Venga! ¡Venga! ¡Venga! Como Nike es el líder en la imposición de su marca a la ropa, no es sorprendente que también haya llegado al límite extremo de las marcas: aplicarlas a la carne humana. No sólo se trata de que docenas de empleados de Nike lleven el logo de la empresa tatuado en las pantorrillas, sino que las salas de tatuaje de todos los EE.UU. informan que ese logo es el que más piden los clientes. ¿La marca aplicada a los seres humanos? ¡Venga!

Las estrellas y las marcas

Hay otra razón del sorprendente éxito de Nike en la difusión de su marca. Las superestrellas del deporte, que son los elementos constituyentes de su imagen, esas criaturas inventadas por Nike y clonadas por Adidas y Fila, se han demostrado incomparablemente capaces de crecer en la edad de la sinergia: están hechas para la promoción múltiple. Las Spice Girls hacen películas y recorren pasarelas, pero ninguna puede lograr una medalla olímpica. Es más práctico que Dennis Rodman escriba dos libros, que actúe en dos películas y tenga un programa propio de televisión a que Martin Amis o Seinfeld jueguen como defensa con los Bulls, del mismo modo que a Shaquille O'Neal le resulta más fácil grabar un álbum de rap que a Sporty Spice hacer la selección para la NBA. Sólo los personajes de los dibujos animados —también favoritos para la sinergia— son más versátiles que las estrellas del deporte en el juego sinérgico.

Mas para Nike, el poder de sus propios patrocinados tiene un aspecto negativo. Aunque Phil Knight no lo reconocerá jamás, Nike ya no sólo compite con Reebok, Adidas y la NBA: también ha comenzado a hacerlo con otra marca llamada Michael Jordan.

Durante los tres años anteriores a su retiro, Michael Jordan se estuvo apartando de su papel de encarnación de Nike y convirtiéndose en lo que su agente David Falk denomina una «supermarca». Cuando

Nike se internó en el negocio de la representación de deportistas, él se negó a plegarse, diciendo que de hacerlo deberían compensarlo por los millones de dólares de ingresos que habría de perder. En vez de dejar que Nike administrara sus empresas patrocinadoras, trató de llegar a acuerdos entre ellas, como el intento de lograr que Nike cambiara de empresa telefónica cuando lo nombraron portavoz de WorldCom.[32] Otro ejemplo de lo que Falk llama «el programa de asociación de empresas de Michael Jordan» es un anuncio de WorldCom donde los actores visten gafas de sol Oakley y ropa deportiva Wilson, marcas ambas patrocinadoras de Jordan. Y por supuesto, la película *Space Jam* —donde actuaba el jugador de baloncesto y cuyo productor ejecutivo era Falk— fue la presentación del propio Jordan como marca aparte. El filme incluía espacios para cada uno de los patrocinadores de Jordan (entre los diálogos figura el siguiente: «Michael, se acerca la hora de salir a escena. Ponte los Hanes, átate las Nike, toma tus Wheaties y tu Gatorade y te pasaremos a buscar en Big Mac»), y MacDonald's promovió el espectáculo con juguetes *Space Jam* y con «Happy Meals».

Nike había alentado las ambiciones empresariales de Jordan en sus anuncios «Jordan, Director Ejecutivo», que lo muestran poniéndose un traje y corriendo hacia la oficina en el intervalo de un partido. Pero entre bambalinas, a la empresa nunca le gustaron las actividades independientes de Jordan. Ya en 1992 Donald Katz escribía que «Knigh piensa que, en la jerga del marketing deportivo, Jordan ya no es un elemento "limpio"».[33] Resulta significativo que Nike boicoteara el maná del patrocinio múltiple que rodeó a *Space Jam.* A diferencia de McDonald's, no utilizó la película en los anuncios de los productos relacionados con ella, a pesar de que se basaba en una serie de anuncios de Nike que presentan a Jordan y a Bugs Bunny. Cuando Falk reveló a *Advertising Age* que «Nike tiene algunas reservas sobre la implementación de la película»,[34] estaba diciendo lo mínimo. Jim Riswold, desde mucho tiempo antes encargado de la publicidad de Nike, y que fue quien tuvo la idea de unir a Jordan y a Bugs Bunny en el comercial de las zapatillas, se quejó al *Wall Street Jornal* porque *Space Jam* «es principalmente un filón comercial y sólo secundariamente una película. La idea es vender muchos productos».[35] Fue un momento histórico de

32. «Michael Jordan's Full Corporate Press», *Business Week*, 7 de abril de 1997, pág. 44.

33. Katz. *Just Do It»,* pág. 35.

34. Space Jam Turning Point for Warner Bros., Jordan», *Advertising Age,* 28 de octubre de 1996, pág. 16.

35. «Merchandise Upstages Box Office», *Wall Street Journal,* 24 de septiembre de 1996.

la cultura de las marcas, que invirtió por completo la relación tradicional entre el arte y el comercio: un fabricante de zapatillas y una agencia publicitaria que se quejaban de que una película de Hollywood manchaba la pureza de sus anuncios.

Por el momento, al menos, reina la paz entre las supermarcas enemigas. Nike ha dado más libertad a Jordan para desarrollar su propia marca, siempre dentro del imperio de Nike, pero con más independencia. En la misma semana en que se retiró del baloncesto, Jordan anunció que pensaba extender la línea de ropa JORDAN de los atuendos de baloncesto a los de calle, compitiendo directamente con Polo, Hilfiger y Nautica. Ya afirmado en su papel de ejecutivo, y no de promotor famoso, contrató a otros atletas profesionales para que publicitaran la marca JORDAN: Derek Jeter, un jugador de los New York Yankees y el boxeador Roy Jones Jr. Y desde mayo de 1999 la marca JORDAN se exhibe en sus propias «tiendas de concepto minorista», de las que hay dos en Nueva York y una en Chicago; además, se pensaba abrir cincuenta más hacia fines del año 2000. Jordan había logrado materializar su deseo: poseer una marca propia con famosos que la publicitaran.

La era de los marcosaurios

En apariencia, los juegos de poder entre los deportistas millonarios y las empresas billonarias parece tener poco que ver con la pérdida del espacio libre de marcas de que trata esta sección. Sin embargo, Jordan y Nike son sólo la manifestación más cruda de la manera en que el imperio de las marcas modifica nuestra idea de los patrocinadores y los patrocinados, hasta el punto de que la idea de un espacio sin marcas —de una música que se diferencie de los kakis, de festivales que no sean extensiones de marcas de cerveza, de hazañas deportivas que se celebren a sí mismas y por sí mismas— resulta casi impensable. Jordan y Nike son el epítome del nuevo paradigma, que elimina todas las barreras entre las marcas y la cultura y no deja sitio alguno a los espacios sin marcas.

Se está comenzando a comprender que los diseñadores de ropa, los fabricantes de zapatillas deportivas, los medios de comunicación, los personajes de los dibujos animados y los famosos de toda especie participan más o menos en el mismo negocio: el de comercializar sus marcas. Es por eso que a principios de la década de 1990 Creative Artists

Agency, el más poderoso representante de famosos de Hollywood, comenzó a promover no sólo personajes célebres, sino también marcas famosas: Coca-Cola, Apple e incluso entabló una alianza con Nike. Es por eso que Benetton, Microsoft y Starbucks han prescindido de los medios de difusión convencionales y se han dedicado a publicar los suyos: Benetton edita *Colors,* Microsoft el *fanzine* de Internet *Slate* y Starbucks, *Joe,* una *joint venture* con Time Inc. Es por eso que Britney Spears, que causa furor entre los adolescentes, y el personaje de comedias televisivas Ally McBeal tienen sus propias líneas de ropa de diseño; que Tommy Hilfiger ha colaborado en el lanzamiento de una marca discográfica y que el *rapper* Master P posee su propia agencia deportiva. Es también por eso que Ralph Lauren tiene una línea de pinturas de pared de diseño, que Brooks Brothers tiene otra de vinos, que Nike ha lanzado un crucero con su logo y que el gigante de los repuestos para automóviles Magna piense abrir un parque de diversiones. También es la razón de que el consultor de mercado Faith Popcorn haya lanzado su propia marca de sillones de cuero Cocooning, nombre que deriva de la moda que él mismo puso en boga, y que Fashion Licensing of America Inc. comercialice la línea de muebles Ernest Hemingway, diseñados para captar la «personalidad de marca» del escritor fallecido.[36]

Mientras los fabricantes y los artistas intercambian sus papeles y se dedican al unísono a crear modas de estilo de vida con sus marcas, los ejecutivos de Nike predicen que «en el futuro su competidor (será) Disney y no Reebok».[37] Y parece coherente que al mismo tiempo que Nike invadía el mundo del espectáculo, los grandes de ese mundo hayan decidido internarse en la industria de las zapatillas deportivas. En octubre de 1997, Warner Brothers lanzó unas de punta baja publicitadas por Shaquille O'Neal. «Es una extensión a escala minorista de nuestra actividad», explicó Dan Romanelli de Warner Consumer Products.

Parece que, con independencia del punto de partida de cada marca —ya sea con zapatillas, deportes, comercio minorista, música o dibujos animados—, las de más éxito han terminado en el mismo sitio: en la estratosfera de las supermarcas. En eso, Mick Jagger y Tommy Hilfiger se asemejan; Steven Spielberg y Coca-Cola tienen el mismo agente. Shaq quiere ser «como Mickey Mouse», y todo el mundo abre

36. «Armchair Adventures», *Globe and Mail,* 11 de enero de 1999, pág. C12.
37. Katz, *Just Do It,* pág. 82.

un restaurante con su marca, desde Jordan y Disney hasta Demi Moore, Puffy Combs y las supermodelos.

Por supuesto, fue Michael Ovitz quien elaboró el modelo del templo de las marcas, para hacer con la música, los deportes y la música lo que Walt Disney hizo con los dibujos animados para niños: convertir el falso mundo de la televisión en un mundo real de marcas. Después de abandonar Creative Artists Agency en agosto de 1995 y de ser despedido de la presidencia de Disney poco después, Ovitz cerró trato con un apretón de manos por valor de 87 millones de dólares y lanzó un nuevo negocio: megacentros comerciales temáticos con una mezcla de espectáculo y deportes, una síntesis del deporte profesional, de las celebridades de Hollywood y las compras. Su visión consistía en una impura mezcla de la Ciudad de Nike, de Planet Hollywood y del sector de marketing de la NBA, que conducían directamente a las cajas registradoras. Se espera que el primer centro temático abra en Columbus, Ohio, y que tenga 1,5 millones de pies cuadrados. Si Ovitz tiene éxito, se inaugurará otro más en los alrededores de Los Ángeles, que contendrá un estadio de fútbol de la NFL.

Como sugieren estas edificaciones futuras, las empresas patrocinadoras y la cultura que difunden se han fusionado, creando así una tercera cultura: un universo cerrado de personas con marca, con productos de marca y con medios de difusión de marca. Un interesante estudio realizado en 1996 en la Universidad de Missouri por el profesor Roy F. Fox demuestra que muchos adolescentes perciben intuitivamente las extrañas ambigüedades de esta esfera. La investigación demostró que la mayoría de los alumnos de secundaria de Missouri que ven en clase la mezcla de noticias y de anuncios que emite Channel One piensa que las estrellas del deporte pagan a los fabricantes de zapatillas para aparecer en sus anuncios.

«No sé por qué los deportistas pagan tanto dinero por salir en esa estúpida publicidad. Será para que la gente sienta más simpatía por ellos y por sus equipos».[38]

Así opinaba Debbie, integrante del grupo de doscientos alumnos que participaron en el estudio. Para Fox, el comentario demuestra una preocupante ausencia de conocimiento de los medios, y prueba que los adolescentes no saben evaluar la publicidad que ven en la televi-

38. Roy F. Fox, «Manipulated Kids: Teens Tell How Ads Influence Them», *Educational Leadership,* septiembre de 1995, pág. 77.

sión. Pero también es posible que los hallazgos demuestren que los jóvenes comprenden algo que los demás nos negamos a admitir. Quizá sepan que el patrocinio es un proceso mucho más complicado que la dicotomía entre el comprador y el vendedor que imperaba en las décadas anteriores, y que pensar que alguien se ha vendido o que otro lo ha comprado se ha hecho anacrónico. En una época donde las personas son marcas y las marcas son cultura, lo que Nike y Michael Jordan hacen se asemeja más al patrocinio múltiple que a la incitación directa a comprar; y aunque ahora las Spice Girls publicitan a Pepsi, son muy capaces de lanzar mañana su propia Spice-Cola.

Es del todo sensato pensar que los alumnos de secundaria actuales tienen una visión mucho más realista del absurdo de las marcas. Después de todo, son ellos quienes crecieron ya vendidos.

CAPÍTULO 3

Alt. Todo

El mercado joven y el marketing del estilo *cool*

Es terrible decirlo, pero muchas veces los atuendos más interesantes son los de los pobres.

—El modisto Christian Lacroix en *Vogue,* abril de 1994.

En el lugar de donde vengo no había escenario,
Me informé leyendo la revista Highlights.

—Princess Superstar, «I'm White», *Strictly Platinum.*

Mi mejor amiga Lan Ying y yo nos pasamos el último año de la escuela secundaria manteniendo enfermizas discusiones sobre lo absurdo que es la vida cuando ya todo está hecho. El mundo que nos rodeaba no nos parecía como un cúmulo de posibilidades, sino como un laberinto de pasadizos, similares a los que cavan los insectos en la madera. Y quien se sale del estrecho y convencional pasadizo del materialismo, cae en otro, el de quienes se apartan del sendero principal. Ese camino estaba muy transitado (entre otras personas, por nuestros propios padres). ¿Quieres viajar? ¿Quieres ser un nuevo Kerouac? Métete en el túnel llamado Vamos a Europa. ¿Qué tal convertirse en rebelde? ¿O en pintor vanguardista? Cómprate un pasadizo alternativo en una librería de segunda mano, polvoriento y carcomido por los gusanos. De cualquier modo que nos imaginábamos, nos encontrábamos convertidas en un cliché, como personajes de los anuncios de Jeep o de las comedias de la televisión. Nos parecía que al terminar los estudios, todos los modelos estarían gastados, incluyendo el del intelectual con su toga de graduado que ensayábamos en ese momento. Ahítos con las ideas y los estilos del pasado, creíamos que no íbamos a encontrar nuevos espacios en ninguna parte.

Por supuesto, creer que el fin de la historia coincide exactamente con nuestra llegada al mundo es un síntoma de narcisismo adolescente. Casi todas las jóvenes de diecisiete años atacadas por la angustia y lectoras de Camus encuentran finalmente su camino en la vida. Aún así, algo de mi claustrofobia escolar me ha acompañado siempre, y en cierto modo parece intensificarse a medida que pasa el tiempo. Lo que me obsesiona no es tanto la ausencia de espacio real como una profunda ansia de espacio metafórico: de liberación, de escape, de cierta especie de libertad sin condiciones.

Lo único que mis padres deseaban era viajar sin trabas en un VW. Eso les bastaba. El mar, el cielo nocturno, una guitarra acústica... ¿Qué más pedir? Bueno, la verdad es que se podía desear deslizarse por la ladera de una montaña en trineo y sentir durante un instante que te deslizas sobre nubes y no sobre la nieve. Se podía desear explorar el sudeste asiático, como los veinteañeros desilusionados del mundo de la novela *The Beach* de Alex Garland, buscando un confín ausente de los mapas donde hacer realidad las utopías personales. Y puestos en ello, se podía entrar en un grupo New Age y soñar con secuestros extraterrestres. Desde el ocultismo, pasando por los delirios, la rebelión y los deportes de riesgo, parece que la eterna necesidad de escapar del mundo nunca ha gozado de tan buen marketing especializado.

Pero a falta de viajes espaciales y confinados por las leyes de la gravedad, la mayoría de nosotros nos procuramos espacios libres como podemos, robándolos como si fueran cigarrillos, por fuera de los ámbitos cerrados. Las calles pueden estar colmadas de anuncios y carteles, pero los niños se las arreglan para hacer algunos pases con el balón entre los coches. También hay libertad en los festivales musicales ingleses y en la conversión de los edificios privados en espacios públicos: en las fábricas abandonadas donde juegan los niños de la calle o en las rampas de las torres de oficinas que en las tardes de domingo se transforman en pistas de patinaje.

Pero a medida que la privatización se desliza en todos los resquicios de la vida pública, incluso estos espacios de libertad y estos restos de espacios sin marcas comerciales están desapareciendo. Todos los patinadores tiene contratos con las zapatillas deportivas Vans, el hockey callejero es pasto de los anuncios de cerveza, los proyectos de reforma urbana son patrocinados por Wells Fargo y los festivales independientes han sido prohibidos y reemplazados por el Tribal Gathering anual, un concierto de música electrónica que se jacta de ser «un golpe de nuestra contracultura cósmica contra el sistema y el im-

perio de la mediocridad, el comercialismo y el capitalismo solapado»[1] y donde los organizadores confiscan las botellas de agua que no hayan sido compradas en sus instalaciones, a pesar de que durante ellos la principal causa de muerte es la deshidratación.

Recuerdo el momento en que me di cuenta de que mi frustrado anhelo de disponer de espacios no era sólo el resultado del transcurso inevitable de la Historia, sino del hecho de que la apropiación comercial se desarrollaba a una velocidad impensable para las generaciones anteriores. Estaba viendo la cobertura televisiva de la controversia sobre Woodstock '94, el festival en honor del 25° aniversario del primer concierto de homónimo. Los eruditos hijos de la era del *baby boom* y los avejentados astros del rock decían que las latas de Woodstock Memorial Pepsi a dos dólares cada una, los llaveros de recuerdo y los cajeros automáticos de la nueva celebración traicionaban el espíritu anticomercial de la primera; lo más increíble era que se quejaban de que los condones conmemorativos de tres dólares marcaban el fin de la era del «amor libre» (como si el sida fuera una afrenta malintencionada a su nostalgia).

Lo que más me sorprendió fue que todo el debate giraba sobre la santidad del pasado, sin advertir los cambios culturales del tiempo presente. A pesar de que el festival conmemorativo se dirigía principalmente a adolescentes y universitarios y que presentaba grupos del momento, como Green Day, ni un solo comentarista reflejó lo que podía significar esta conversión de la cultura juvenil en artículo de consumo para los jóvenes que asistían al concierto. No les importaba la ofensa inferida a los hippies décadas después del acontecimiento, ni a lo que se siente cuando se ve vender la propia cultura en el momento de vivirla. La única mención que se hizo a una nueva generación de jóvenes se oyó cuando los organizadores, al enfrentar las acusaciones de antiguos hippies de que habían montado un Woodstock de la Codicia o de la Banalidad explicaron que si no rebajaban y modificaban el evento, los jóvenes de la actualidad lo rechazarían. John Roberts, el promotor de Woodstock, explicó que «los jóvenes de la actualidad están acostumbrados a la comercialización. Es probable que si un joven de hoy va a un concierto y no encuentra nada que comprar se enfade mucho».[2]

Roberts no es el único que tiene esta opinión. El periodista de *Advertising Age*, Jeff Jensen, llega a afirmar que los jóvenes de la ac-

1. Material promocional de Mean Fiddler obtenido por la autora.
2. «Woodstock at 25» (editorial), *San Francisco Chronicle,* 14 de agosto de 1994, pág. 1.

tualidad «no sólo piensan que vender es bueno, sino moderno».[3] No hacerlo es... anticuado. Tampoco es necesario hacer mucho romanticismo respecto al Woodstock original. Entre (muchas) otras cosas, fue un gran festival de rock con promoción comercial y pensado para lograr ganancias. Aún así, el mito de Woodstock como un estado soberano de la cultura juvenil formaba parte de un amplio proyecto de autodefinición generacional, concepto que hubiera resultado totalmente ajeno al público de Woodstock '94, para quien la identidad generacional era en gran medida un artículo envasado y cuya búsqueda de identidad siempre estuvo conformada por las modas de consumo, creyeran o no en ellas o se declararan en contra o a favor de ellas. Es éste un aspecto de la expansión de las marcas que resulta más difícil de seguir que la comercialización de la cultura y de los espacios ciudadanos. Esta pérdida de espacios se produce dentro de las personas; ya no es una colonización del espacio físico, sino del mental.

En un entorno frenético de marketing de la cultura juvenil, toda la cultura comienza a crearse a partir del frenesí. Gran parte de la cultura de los jóvenes comienza a depender de lo que los sociólogos Robert Goldman y Stephen Papson denominan «desarrollo suspendido», señalando que «después de todo, no tenemos idea de lo que movimientos culturales como el *punk*, el *grunge* o el *hip-hop* podrían ser si no se los explotara a causa de su potencial económico (...)».[4] Esta «explotación» no ha pasado inadvertida ni sin oposición. Tanto el periódico antiempresarial *The Baffler* y la desaparecida revista *Might* se burlaban despiadadamente de la desesperación y los esfuerzos de la industria de la cultura juvenil de mediados de la década de 1990. Han aparecido docenas, si no centenares de *fanzines* y de páginas de Internet que ofrecieron las bases para los ataques contra las marcas que expongo en la cuarta parte de este libro. Sin embargo, casi siempre lo único que crea la insaciable sed de cultura de las marcas es sólo más marketing. El marketing que piensa es cultura.

Para comprender cómo la cultura juvenil se convirtió en un mercado tan solicitado a principios de la década de 1990, puede ser útil volver a la «crisis de las marcas» de la época de la recesión que se produjo inmediatamente antes de este frenesí; una crisis que, habiendo tantos consumidores que no respondían a las expectativas de las em-

3. «Hits Replace Jingles on TV Commercials», *Globe and Mail,* 29 de noviembre de 1997.

4. Robert Goldman y Stephen Papson, *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising,* Nueva York, Guilford Press, 1996, pág. 43.

presas, provocó una urgente y clara necesidad de encontrar una nueva clase predominante de clientes.

Durante las dos décadas anteriores a la crisis de las marcas, las grandes industrias culturales seguían alimentándose del poder de compra de los hijos de la explosión demográfica, y la demografía de la juventud era algo periférico, ensombrecida por el enorme poder del rock clásico y las giras de intérpretes. Por supuesto, las industrias seguían interesándose en los clientes jóvenes y reales y se dirigían principalmente a ellos, pero la cultura juvenil en sí misma era considerada por las industrias del entretenimiento y de la publicidad como una fuente de inspiración realmente pobre y tibia. Por supuesto, había muchos jóvenes que en las décadas de 1970 y 1980 consideraban que su cultura era «alternativa» u «oculta». Todos los centros urbanos conservaban sus sectores bohemios, donde los parroquianos se vestían de negro, escuchaban a los Grateful Dead o a conjuntos *punk* (o New wave, que es más digerible), y compraban ropa de segunda mano o discos en tiendas mohosas. Si vivían fuera de los centros urbanos, se podía pedir grabaciones de estilo *cool* por medio de los anuncios de revistas como *Maximum Rock 'n' roll,* intercambiarlos a través de los amigos o adquirirlos en los conciertos.

Aunque lo que he esbozado es sólo una caricatura de las culturas juveniles que aparecieron durante estas décadas, la diferencia importante es que sólo fueron solicitadas a medias como mercados. Ello se debió en parte a que el *punk* de la década de 1970 culminaba al mismo tiempo que el *disco* y el *heavy metal,* infinitamente más comercializables, como la mina de oro del estilo *preppie.* Y aunque a mediados de la década de 1980 la música rap alcanzaba máximos de venta, proponiendo además un estilo y un código completamente coherentes, los ciudadanos blancos de EE.UU. no declararon que había llegado una nueva cultura juvenil. Para eso hubo que esperar algunos años, hasta que los estilos y los sonidos de los jóvenes urbanos de color fueron aceptados del todo por los suburbios blancos.

De este modo, detrás de estas cultura no había máquinas de marketing masivo: no había Internet ni centros comerciales de cultura alternativa como Lollapalooza o la Feria de Lilith ni, por cierto, brillantes catálogos como Delia y Airshop, que ahora reparten brillo corporal, pantalones de plástico y actitudes de gran ciudad como pizzas entre adolescentes condenados a vivir en los suburbios. Las industrias que alimentaban el consumismo occidental seguían dirigiéndose a los ciudadanos de la Nación Woodstock, convertidos ahora en *yup-*

pies locos por el consumo. En su mayoría, sus hijos también podían ser calificados como aprendices de *yuppies*, de modo que adaptarse a las tendencias y a los gustos de la juventud que imponía la moda no merecía la pena.

El mercado juvenil salva el mercado

Todo eso cambió a principios de la década de 1990, cuando los hijos del *baby boom* abandonaron su lugar en la cadena del consumo y las marcas sufrieron su crisis de identidad. Hacia la época del Viernes de Marlboro, Wal Street examinó mejor las marcas que florecieron durante la recesión y descubrieron algo interesante. Entre las industrias que capeaban el temporal o que mejoraban se contaban las empresas de cerveza, las de bebidas ligeras, las cadenas de comida rápida y los fabricantes de *zapatillas,* por no mencionar los chicles ni las muñecas Barbie. Había algo más: 1992 era el primer año desde 1975 en que la cantidad de adolescentes estadounidenses comenzó a aumentar. Gradualmente a los sectores manufactureros y de entretenimiento comenzó a ocurrírseles una idea: tal vez las ventas no caían porque los consumidores fueran «ciegos a las marcas», sino porque las empresas tenían los ojos puestos en el sector demográfico equivocado. No era época para vender Tide y Snuggle a las amas de casa, sino de lanzar la MTV, Nike, Hilfilger, Microsoft, Netscape y *Wired* a los adolescentes de todo el mundo y a sus imitadores. Sus padres podían haber cuidado su dinero, pero los hijos estaban dispuestos a pagar para ser aceptados. Por medio de este proceso, la presión de los coetáneos se convertía en una poderosa fuerza del mercado que dejaba pálido el consumismo de los padres. Como dijo la minorista de la vestimenta Elise Decoteau sobre sus jóvenes clientes, «se mueven en manada. Si le vendes a uno, les venderás a todos los de su clase y a todo su colegio».[5]

Sólo había que conquistar a uno. Como habían demostrado las marcas superestrellas como Nike, a las empresas no iba a bastarles comercializar los mismos productos entre un público más joven, sino que necesitaban crear nuevas identidades de marca a tono con esta nueva cultura. Si se proponían convertir sus oscuros productos en máquinas con sentido trascendental, como exigen las leyes de la marca,

5. *Greater Baton Rouge Business Report,* 28 de junio de 1994, pág. 30. Decoteau es copropietaria de la tienda Serape en Baton Rouge.

deberían reconstruirse según la imagen *cool* de la década de 1990, de su música, de su estilo y de sus preferencias políticas.

El afán de lo *cool*: las marcas vuelven a la escuela

Impulsadas por la promesa de las marcas y por el mercado juvenil, las empresas atravesaron un período de energía creativa. Lo *cool,* lo alternativo, lo joven, lo novedoso o como se le quiera llamar constituía la identidad perfecta para las empresas basadas en productos que deseaban convertirse en marcas basadas en imágenes trascendentes. Los anunciantes, los directores de marca y los productores de música, de cine y de televisión se apresuraron a volver a la escuela secundaria, estudiando a los alumnos en un frenético esfuerzo para aislar y reproducir en anuncios de televisión la «actitud» exacta que los adolescentes y los veinteañeros iban a ser inducidos a consumir al mismo tiempo que las comidas rápidas y las canciones. Y del mismo modo que en todos los colegios secundarios, la pregunta «¿Soy *cool*?» se convirtió en la más importante y absorbente del momento, y no sólo se la oía en las aulas y en los vestuarios, sino en las juntas directivas y en las conferencias telefónicas de las grandes empresas.

La búsqueda de lo *cool* está plagada de dudas, en razón de su propia naturaleza («¿Es esto *cool*?, se oye decir a legiones de adolescentes que se interrogan entre sí. «¿Crees que es lo adecuado?». Excepto que ahora las angustiosas incertidumbres de la adolescencia son las preguntas millonarias de nuestra época. Las inseguridades se discuten en las reuniones de directorio y convierten a los redactores de anuncios, a los directores de arte y a los ejecutivos en adolescentes con impulsión a chorro que se contemplan en el espejo de sus habitaciones tratando de parecer aburridos. ¿Los chicos piensan que somos *cool*?, quieren saber. ¿Estamos esforzándonos demasiado para ser *cool* o es que lo somos de veras? ¿Tenemos la actitud? ¿La actitud *correcta*?

The Wall Street Journal publica regularmente sesudos artículos sobre el efecto que la tendencia a llevar vaqueros de bocamanga ancha o mochilas pequeñas produce en la Bolsa. A IBM, que fue superada en lo *cool* por Apple, por Microsoft y por casi todos los demás, le obsesiona impresionar a los chicos *cool,* o, en la jerga de la empresa, a «los chicos de negro». «Solíamos llamarlo "la brigada de la cola de caballo" o "la brigada de los cuellos altos negros"», dice David Gee de IBM, cuyo trabajo consiste en hacer *cool* a la empresa. «Ahora son los

CDN, los Chicos de Negro. Tenemos que llegar a ser importantes para los CDN».[6] Para Pepe Jeans, el objetivo, según explica el director de marketing Phil Spur, es éste: «Es necesario que (los jóvenes *cool*) miren tus vaqueros y tu imagen de marca y digan "eso es *cool*" (...). Por el momento, nos aseguramos de que los Pepe aparezcan en los sitios adecuados y que los vea la gente adecuada».[7]

Las empresas que no integran el elenco de las marcas de éxito —las que fabrican zapatillas demasiado pequeñas y vaqueros con piernas estrechas y publican anuncios pequeños e insuficientemente irónicos— han quedado confinadas a los arrabales de la sociedad: son empresas sin atractivo. «Seguimos sin comprender lo *cool»,* dice Bill Benford, presidente de la compañía de ropa deportiva L. A. Gear,[8] a punto de abrirse las venas de las muñecas como un quinceañero incapaz de soportar la reclusión al patio de la escuela durante otro año más. A cualquiera le puede tocar este brutal ostracismo: Levi's no tenía supertiendas como Disney, ni anuncios *cool* como The Gap, ni credibilidad *hip-hop* como Hilfiger, y nadie quería tatuarse su logo en el ombligo, como el de Nike. En resumen, no era *cool.*

Como señaló su nuevo director de marca Sean Dee, no había logrado comprender que «los vaqueros con bocamanga ancha no son una moda, sino un cambio de paradigmas».[9]

Lo *cool,* según parece, es la cualidad imprescindible de las marcas de la década de 1990. Es la ironía de las comedias televisivas de la cadena ABC y de las tertulias televisivas nocturnas; es lo que vende servidores psicodélicos de Internet; es equipos deportivos de última, relojes irónicos, zumos de fruta inimaginables, vaqueros *kitsch,* zapatillas posmodernas y colonias hombre-mujer. Nuestra «edad ideal», como se dice en los estudios de marketing, se sitúa alrededor de los diecisiete años. Esto vale tanto para los hijos de la explosión demográfica de cuarenta y siete años de edad que temen perder su *cool* como para los niños de siete que imitan a los Back Street Boys.

Siendo la misión de nuestros ejecutivos insuflar profundamente en sus empresas este estilo *cool,* podemos anticipar que pronto el mandato de nuestros gobernantes electos será «hacer *cool* el país». En cierto sentido, esa época ya ha llegado. Desde que fue elegido en 1997, Tony

6. Eric Ransell, «IBM's Grassroots Revival», *Fast Company,* octubre-noviembre de 1997, pág. 184.
7. *Campaign,* 30 de mayo de 1996.
8. *USA Today,* 4 de septiembre de 1996.
9. «Levi's Blues», *New York Times Magazine,* 21 de marzo de 1998.

Blair, el primer ministro británico, se ha dedicado a cambiar la imagen algo desastrada del país en una «*Inglaterra cool*». Después de asistir a una cumbre con Blair en una sala bien decorada de Canary Wharf, el primer ministro francés Jacques Chirac dijo: «Estoy impresionado. Todo eso da a Gran Bretaña una imagen de país joven, dinámico y moderno». Durante la cumbre del G-8 de Birmingham, Blair organizó una reunión de los augustos asistentes en una sala de grabación donde vieron vídeos musicales de All Saints y entonaron «All You Need is Love»; no se sabe si se dedicaron a los juegos Nintendo. Blair es un maestro mundial en maquillar su patria, ¿pero logrará imponer una nueva «marca» a su país o deberá conformarse con la antigua? Si alguien puede conseguirlo es él, que ha imitado a los fabricantes de Revolution Soda y ha logrado cambiar el nombre de su partido; ahora, se ha abandonado la palabra «laborista» (*labour*), que reflejaba sus lealtades y sus inclinaciones políticas, y ha pasado a convertirse en la marca New Labour.

Los agentes del cambio: cómo refrescar el surtidor de agua fresca

Sin embargo, el viaje hacia nuestra actual frescura mundial estuvo a punto de acabar apenas comenzado. Aunque en 1993 casi no había moda alguna, ni alimentos, ni bebidas, ni empresa del espectáculo que no ansiara cosechar las promesas del mercado juvenil, muchos no sabían cómo lograrlo. En la época en que apareció el estilo *cool,* muchas empresas estaban dedicadas a contratar personal frenéticamente para compensar las olas anteriores de despidos, la mayoría de los cuales se hicieron con la política de destituir primero al último contratado, característica de la recesión de finales de la década de 1980. Al haber en ellas menos empleados jóvenes, y al no ascender los que tenían, muchos ejecutivos se encontraron en la curiosa situación de que apenas conocían personas con menos de treinta años. En este contexto empobrecido, la juventud misma parecía extrañamente exótica, y de pronto toda información sobre la Generación X, la Generación Y y los veinteañeros se convirtió en el bien más preciado.

Afortunadamente, muchos veinteañeros habían ingresado ya en el mercado laboral. Como buenos capitalistas, muchos de estos jóvenes trabajadores percibieron la oportunidad que se les presentaba: adoptar la juventud como profesión. Con palabras tranquilizadoras asegu-

raron a sus posibles patrones que si los contrataban les proporcionarían contraculturas jóvenes y a la moda a razón de una por semana; las empresas se harían tan *cool* que se ganarían el respeto de todos. Les prometieron el sector demográfico juvenil, la revolución digital y una vía directa hacia la convergencia.

Y como ya sabemos, cuando estos introductores de lo *cool* consiguieron trabajo, no vieron necesidad alguna de imitar a los empresarios. A muchos de ellos puede vérseles ahora en los corredores de algunas de las empresas del listado *Fortune 500* vestidos como para ir al club, rodando en sus monopatines y delirando sobre el surtidor de agua fresca de la oficina («Memo para el jefe: ¿por qué no llenamos este aparato con té frío con sabor a hierbas y un toque de gingseng?»). Los ejecutivos del mañana no son empleados, sino, para utilizar un término favorito de IBM, «agentes de cambio». ¿Acaso son impostores? ¿Acaso los trajes que visten ocultan la ropa deportiva *hip-hop* que llevan debajo? De ninguna manera. Muchos de estos jóvenes trabajadores son lo que se ve, el producto verdadero y fiel de la escena que proponen, y están completamente decididos a transformar sus marcas. Como Tom Cruise en *Jerry Maguire,* permanecen despiertos hasta altas horas de la noche escribiendo manifiestos y discursos revolucionarios sobre la necesidad de abrazar lo nuevo, de burlarse de la burocracia, de entrar en la red o quedarse atrás, de corregir la campaña publicitaria y hacerla más osada y atractiva, de cambiar más rápido, de estar más al día.

¿Y qué tienen que decir los jefes de los agentes de cambio ante todo esto? Dicen «De acuerdo», por supuesto. Las empresas que buscan identidades de marca a la moda que las incorporen miméticamente al espíritu de los tiempos saben, como escribió Marshall McLuhan, «que cuando algo se hace corriente, crea una corriente». Los agentes de cambio impresionaron al ego de hombres maduros de sus jefes con sólo presentarse y demostrarles cuán diferentes eran de los radicales como ellos del mismo sistema de Intranet. Véase el caso de Netscape, que ya no tiene un jefe de personal sino a Margie Mader, que es la directora de Atracción de Gente Cool. Cuando *Fast Company* le preguntó: «¿Cómo selecciona usted personas *cool*?», respondió: «(...) Hay personas que sencillamente transpiran esta cualidad: uno entró a la primera entrevista en patines; otro la hizo en una pista de patinaje».[10] En MTV, un par de asistentas de producción de veinticinco años, am-

10. «Jobs Titles of the Future», *Fast Company,* octubre-noviembre de 1997, pág. 54.

bas llamadas Melissa, redactaron un documento llamado «El Manifiesto de Melissa» donde exhortaban a la emisora, ya insoportablemente frívola, a serlo aún más. («Queremos una MTV más brillante, clara y divertida», era una de sus osadas demandas.) Después de leerlo, la presidenta de MTV, Judy McGrath, dijo a uno de sus colegas: «Tengo ganas de despedir a todo el mundo y hacer jefas a estas dos».[11] Su colega en rebeldía Tom Freston, un ejecutivo de MTV, explica que «Judy es por naturaleza contraria al sistema. Escucha a cualquiera que diga «despidamos a ese cerdo».[12]

LOS CAZADORES DE LO *COOL*: LA BÚSQUEDA LEGAL DE LA CULTURA JUVENIL

Mientras los agentes de cambio se dedicaban a «refrescar» el mundo empresarial desde dentro hacia afuera, una nueva industria de «cazadores de lo *cool*» prometía hacerlo desde fuera hacia adentro. Todas las grandes empresas consultoras del estilo *cool* —Sputnik, *The L. Report,* Bureau de Style— fueron fundadas entre 1994 y 1996, justo a tiempo para presentarse como los mejores representantes de los compradores de las marcas. La idea era sencilla: ellas se encargarían de buscar sectores donde se cultivara el nuevo estilo, los reflejarían en vídeos y volverían a presentarse ante clientes como Reebok, Absolut Vodka y Levi's con afirmaciones osadas como que «los monjes son *cool*».[13] Aconsejarían a sus clientes cómo emplear la ironía en sus campañas publictarias, a ser surrealistas, a emplear «comunicaciones víricas».

En su libro *Street Trends,* los fundadores de Sputink, Janine Lopiano-Misdom y Joanne De Luca, reconocen que casi cualquiera puede entrevistar a un grupo de jóvenes y hacer generalizaciones, «pero nunca se sabe cuáles son las correctas. ¿Has penetrado en su mente? ¿Has investigado sus rutinas? ¿Te has codeado con ellos? (...) ¿Son los consumidores esenciales o sólo sus seguidores?»[14] A diferencia de los investigadores de mercado, que emplean grupos focalizados y pa-

11. Marc Gunther, «This Gang Controls Your Kids», *Fortune,* 29 de octubre de 1997.
12. *Ibíd.*
13. Robert Sullivan, «Style Stalker», *Vogue,* noviembre de 1997, págs. 182 y 187-188.
14. Janine Lopiano-Misdom y Joanne De Luca, *Street Trends: How Today's Alternative Youth Cultures are Creating Tomorrow's Mainstream Markets,* Nueva York, HarperCollins Business, 1997, pág. 11.

neles reflectantes para estudiar a los adolescentes como si fueran grandes ratas de laboratorio, Sputnik es «uno de ellos», uno más entre los jóvenes.

Por supuesto, hay que tomar todo eso con un grano de sal. Los cazadores de lo *cool* y las empresas para las que trabajan participan en una danza simbólica ligeramente sadomasoquista: los clientes se desesperan por creer que hay una reserva desconocida de *cool* fuera de su alcance, y los cazadores, para aumentar el valor de sus consejos, exageran la crisis de credibilidad de las marcas. Pero ante la oportunidad de que la Marca X llegue a ser la segunda tras Nike, muchas empresas están dispuestas a pagar. Y así, con ayuda de sus agentes de cambio y sus cazadores de lo *cool,* las supermarcas se convirtieron en las seguidoras de los jóvenes, rastreando su aroma *cool* hasta donde las llevara el olfato.

En 1974, Norman Mailer dijo que los *graffiti* de los artistas urbanos son como fuegos de artillería de la guerra entre la calle y el sistema. «Alguien escribe su nombre, y quizá alguna parte de toda la estructura del sistema exhale un suspiro de muerte. Porque ahora tu nombre está encima del de ellos (...), y su presencia está encima de su presencia; tu sobrenombre domina la escena».[15] Veinte años después, se ha verificado una inversión completa de esta realidad. Si antes los *graffiti* eran puntos de encuentro, ahora las supermarcas se han impuesto a todos, incluyendo los creadores de los *graffiti.* No queda espacio sin marcas.

EL *HIP-HOP* EXPANDE LAS MARCAS

Como hemos visto, en la década de 1980 había que ser relativamente rico para que las marcas se fijaran en uno. En la de 1990, sólo hay que ser *cool.* Como dijo el diseñador de moda Christian Lacroix en *Vogue:* «Es terrible decirlo, pero a menudo los mejor vestidos son los más pobres».[16]

Durante la década pasada, los jóvenes negros de los suburbios estadounidenses han sido el mercado más agresivamente investigado por los grandes de las marcas, que buscaban en ellos un «significado» y una identidad prestadas. Ésta fue la clave del éxito de Nike y de

15. Norman Mailer, «The Faith of Graffiti», *Esquire,* mayo de 1974, pág. 77.
16. «Off the Street...», *Vogue,* abril de 1994, pág. 337.

Tommy Hilfiger, que fueron catapultadas al superestrellato de las marcas en no pequeña medida por los muchachos pobres que incorporaron a Nike y al Hilfiger al estilo *hip-hop* en el mismo momento en que MTB y *Vibe* (la primera revista *hip-hop,* fundada en 1992) ponían el rap ante los reflectores de la cultura juvenil. «La nación *hip-hop*» —escribían Lopiano-Misdon y De Luca en *Street Trends*— es «la primera que adopta un diseñador o una gran marca y que convierten esa marca en moda de "gran concepto". O, en sus propias palabras, "la expanden"».[17]

Diseñadores como Stussy, Hilfiger, Polo, DKNY y Nike se han negado a combatir el pirateo de sus logos en camisetas y en gorras de béisbol en los suburbios, y es seguro que muchos de ellos se han abstenido de reprimir los robos en sus tiendas. Ahora las grandes marcas han aprendido que las ganancias que ofrece la ropa de marca no sólo emanan de su compra, sino también de que la gente vea el logo de la empresa en las personas «adecuadas», como señala juiciosamente Phil Spur, de Pepe Jeans. La verdad es que la retórica de que «hay que ser *cool*» de las grandes marcas es con frecuencia una manera indirecta de decir que hay que ser «negro». Del mismo modo que la historia de lo *cool* en Estados Unidos es en realidad, como han dicho muchos, una cuestión de la cultura afroamericana —desde el jazz a los blues y desde el rock and roll hasta el rap—, para muchas supermarcas perseguir lo *cool* significa simplemente perseguir la cultura negra. Tal es la razón de que la primera parada de los cazadores de lo *cool* fueran las canchas de béisbol de los barrios más pobres de Estados Unidos.

El último capítulo de la carrera de la generalidad de EE.UU. hacia el filón de oro de la pobreza comenzó en 1986, cuando los *rappers* Run-DMC insuflaron nueva vida a los productos Adidas con su exitoso *single* «My Adidas», un homenaje a su marca favorita. Ya en esa época, el trío de rap, inmensamente popular, tenía legiones de admiradores que copiaban su característico estilo de ponerse medallones de oro y chándales y zapatillas Adidas sin cordones. «Las hemos llevado toda la vida», dijo Darryl McDaniels de DMC refiriéndose a las zapatillas.[18] Eso fue suficiente por entonces, pero al cabo de un tiempo a Russell Simmons, presidente de Def Jam Records, una marca de Ruin-DMC,

17. Lopiano-Misdom y De Luca, *street Trends,* pág. 37.

18. Erica Lowe, «Good Rap? Bad Rap? Run-DMC Pushes Rhyme, Not Crime», *San Diego Union-Tribune,* 18 de junio de 1987, pág. E13.

se le ocurrió que a los muchachos había que pagarles por la promoción que daban a Adidas. Insinuó a la empresa alemana que contribuyera con dinero a la gira Together Forever del grupo en 1998. Los ejecutivos de Adidas no querían relacionarse con la música rap, que en ese momento se calificaba de moda pasajera o se atacaba por ser una incitación a la rebeldía. Para hacerles cambiar de opinión, Simmons invitó a un par de peces gordos a un espectáculo de Run-DMC. Christopher Vaughn describe la anécdota en *Black Enterprise:* «En un momento clave, mientras el grupo tocaba la canción («My Adidas»), uno de los cantantes exclamó: "¡Ahora sacudid vuestras Adidas!", y tres mil pares de zapatillas volaron por el aire. A los ejecutivos les faltó tiempo para sacar sus talonarios».[19] Hacia la época de la Feria de Calzado Deportivo de Atlanta de ese año, Adidas presentó su nueva línea de zapatillas Run-DCM: las Super Star y las Ultra Star, «diseñadas para llevar sin cordones».[20]

Desde «My Adidas», nada ha sido dejado al azar en la adopción de los suburbios por las marcas. Ahora las grandes empresas discográficas como BMG contratan «pandillas callejeras» de jóvenes negros de las ciudades que difunden los álbumes *hip-hop* en sus barrios y que hacen incursiones de tipo guerrillero para pegar carteles en las paredes. La empresa Steven Rifkind dice especializarse en «la publicidad de boca a oído en las zonas urbanas y en los suburbios».[21] Rifkind es director de la marca de discos de rap Loud Records, y empresas como Nike le pagan cientos de miles de dólares para averiguar cómo hacer *cool* sus marcas según el dictado de la juventud negra.

La empresa Nike está tan volcada a copiar el estilo, las actitudes y la imaginería de la juventud urbana de color que ha creado una palabra propia para designar esta práctica: *bro-ing.* Proviene del momento en que los publicitarios y los diseñadores de Nike llevan sus prototipos a los suburbios de Nueva York, Filadelfia y Chicago y dicen a los muchachos: «Oye, *bro,* pruébate estas zapatillas», para averiguar su reacción ante los nuevos estilos y provocar comentarios entre ellos. En una entrevista con el periodista Josh Feit, el diseñador de Nike Aaron Cooper relató su conversión al *bro-ing* en Harlem: «Vamos a donde

19. Christopher Vaughn, «Simmons's Rush for Profits», *Black Enterprise,* diciembre de 1992, pág. 67.

20. Lisa Williams, «Smaller Athletic Firms Pleased at Super Show; Shoe Industry Trade Show». *Footwear News,* 16 de febrero de 1987, pág. 2.

21. *Advertising Age,* 28 de octubre de 1996.

ellos se reúnen y les mostramos las zapatillas. Es increíble. Los chicos se vuelven locos. Ahí te das cuenta de la importancia de Nike. Te dicen que Nike es lo primero en su vida, y lo segundo su novia».[22] Nike ha logrado incluso imponer su marca en las canchas de baloncesto donde acude para hacer *bro-ing* por medio de su división filantrópica, P.L.A.Y (*Participate in the Lives of Youth*). P.L.A.Y patrocina programas deportivos en los suburbios a cambio de que su logo quede bien visible, como cuando aparece agigantado y pintado en el suelo de las pistas de baloncesto. En los sectores más elegantes de la ciudad, a eso se le llamaría publicidad y los espacios tendrían precio, pero en estos otros sitios Nike no paga nada y contabiliza los costes como gastos benéficos.

Tommy Hilfiger: al gueto y fuera de él

Todavía más que Nike o Adidas, Tommy Hilfiger ha convertido el aprovechamiento del estilo *cool* de los guetos en ciencia del marketing de masas. Hilfiger creó una fórmula que luego fue imitada por Polo, Nautica, Munsingwear (gracias al gusto de Puff Daddy por el logo del pingüino) y por muchos otros fabricantes de ropa a la búsqueda del éxito en los centros de compras con actitudes suburbiales.

Como un Benetton, despolitizado e hiperpatriótico, los anuncios de Hilfiger son una mezcla de multiculturalismo al estilo de Cape Cod: muestran rostros negros y esmirriados junto con otros de raza blanca en un gran club de campo, y siempre sobre el fondo de una ondulante bandera de EE.UU. «Respetándonos mutuamente podremos llegar a todas las culturas y sociedades», dice la empresa. «Nosotros promovemos (...) el concepto de vivir el sueño americano».[23] Pero los hechos reales del éxito financiero interracial de Tommy Hilfiger se relacionan menos con el descubrimiento de elementos comunes entre las culturas que con el poder y la mitología de los profundos prejuicios raciales de los estadounidenses.

Tommy Hilfiger comenzó siendo una línea de ropa para *preppies,* en la tradición de Ralph Lauren y Lacoste. Pero el diseñador pronto advirtió que su ropa tenía un atractivo especial en los suburbios, donde la filosofía *hip-hop* de «vivir bien» hizo que los jóvenes pobres y de clase obrera lograran un status en los guetos adoptando la vestimenta y los

22. Josh Feit, «The Nike Psyche», *Willamette Week,* 28 de mayo de 1997.
23. *Tommy Hilfiger 1997 Annual Report.*

complementos de actividades prohibitivamente caras, como el esquí y el golf e incluso los deportes náuticos. Quizá para colocar mejor su marca dentro de esta fantasía urbana, Hilfiger comenzó a asociar más conscientemente su ropa con estos deportes, filmando anuncios en clubes de vela, en playas y en otros entornos náuticos. Al mismo tiempo se rediseñó la ropa misma para insuflarle más estética *hip-hop*. El teórico de la cultura Paul Smith dice que el cambio incluyó «colores más atrevidos, estilos más amplios y holgados, más capuchas y cuerdas y más prominencia de los logos y del nombre de Hilfiger».[24] También regaló ropa a artistas rap como Snoop Dogg y, haciendo equilibrio sobre la cuerda floja entre el club de vela y el gueto, lanzó una línea de busca-personas.

Una vez que Tommy se afirmó bien como una marca del gueto, ya podía empezar la verdadera venta, y no sólo al mercado comparativamente pequeño de los jóvenes pobres de los suburbios, sino al mucho más extenso de los jóvenes blancos y asiáticos de clase media que imitan el estilo de los negros en todo, desde el vocabulario y los deportes hasta la música. La ventas de la empresa llegaron a los 847 millones de dólares en 1998, más que los modestos 53 millones de 1991, cuando la ropa Hilfiger seguía siendo, como dice Smith, «para jóvenes republicanos». Como gran parte de la búsqueda de lo *cool,* el marketing de Hilfiger alimenta la alienación que yace en las relaciones raciales en el corazón de EE.UU.: vende a la juventud blanca por el fetiche que han creado con el estilo de los negros y a la juventud negra por su fetiche de la prosperidad de los blancos.

INDIE INC.

Venden los 501 y creen que es diversión
Convertir en dinero una rebelión

—Chumbawamba, «That's How Grateful We Are»

Al ofrecer consejos sobre cómo vender a muchachas adolescentes en la revista *Fortune,* la periodista Nina Munk escribe que «es necesario fingir que ellas lo deciden todo (...). Que aún no te han descubier-

24. Paul Smith, «Tommy Hilfiger in the Age of Mass Customization», en *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers,* editado por Andrew Ross, Nueva York, Verso, 1997, pág. 253.

to. Que son ellas quienes gobiernan».[25] Ser una gran empresa puede vender en Wall Street, pero como aprendieron pronto las marcas en su búsqueda de lo *cool,* el tono que imperaba en Cool Street era el *indie.** Muchas empresas no se dejaron sorprender por el cambio y crearon marcas con un *indie* falso, como los cigarrillos Politix de Moonlight Tobacco (cortesía de Philip Morris), la marca de imitación de los sobrantes del Ejército Old Navy (The Gap) y OK Cola (Coca-Cola).

En un intento de aprovechar la moda del marketing *indie,* hasta Coca-Cola, la marca más conocida de la Tierra, intentó ocultarse. Temiendo ser demasiado clásica para los adolescentes con mentalidad de marca, la empresa lanzó una campaña en Wisconsin que declaraba la Coca-Cola «Bebida No Oficial del Estado». La campaña consistía en anuncios por radio que se suponía estaban emitidos por una emisora pirata llamada EKOC, que es *Coke*** al revés. Para no quedarse atrás, Old Navy, propiedad de The Gap, creó una verdadera emisora pirata para promocionar su marca, que consistía en receptores de onda corta que se podía solicitar en las cercanías de uno de sus anuncios murales de Chicago.[26] Y en 1999, cuando Levi's decidió que ya era tiempo de recobrar su *cool* perdido, también se hizo *indie,* y lanzó los vaqueros Red Line (sin mención alguna de Levi's) y los kakis K-1 (sin mención de Levi's ni de Dockers).

El consumo irónico: la deconstrucción es innecesaria

Pero es posible que Levi's haya vuelto a perderse otro «cambio paradigmático». Estos intentos de transformar los productos masivos más genéricos en elecciones vitales como el *punk-rock* no tardaron en provocar las burlas de aquellos jóvenes *cool,* escurridizos y con poder para imponer las modas, muchos de los cuales ya habían abandonado el *indie* cuando las marcas lo adoptaron. En lugar de ello, encontraron otra manera de expresar su desprecio por la cultura de masas: en vez de rechazarla, se abandonaban por completo a ella, pero imponiéndole un giro irónico y zorruno. Se dedicaron a ver *Melrose Place,* a comer ensaladas en restaurantes de comidas rápidas, a cantar canciones de Frank Sinatra en bares karaoke y a beber bebidas sin alcohol en canti-

25. Nina Munk, «Girl Power», *Fortune,* 8 de diciembre de 1997, pág. 137.
* Esto es, independiente, no adscrito a ninguna marca. *[N. del t.]*
** Apelativo popular de la Coca-Cola en EE.UU. *[N. del t.]*
26. «Old Navy Anchors Micro Radio Billboard», *Chicago Sun-Times,* 28 de julio de 1998.

nas hawaianas, actos que habían llegado a ser populares y atrevidos porque, bueno, porque eran *ellos* quienes los hacían. Los adolescentes no sólo estaban emitiendo una declaración subversiva sobre una cultura a la que no podían escapar físicamente, sino que rechazaban el puritanismo doctrinario del feminismo de la década de 1970 y la seriedad de la búsqueda de la autenticidad de la de 1960 y las «lecturas literales» de tantos críticos de la cultura. Bienvenido el consumo irónico. Los editores del *fanzine Hermenaut* redactaron la receta:

> Según el difunto etnólogo Michel de Certeau, preferimos dedicar nuestra atención al uso independiente de los productos culturales masivos, un empleo que, como el camuflaje que utilizan los peces y los insectos, puede que no «destruya el sistema», pero nos mantiene intactos y autónomos dentro de él, que quizá sea lo máximo que podemos esperar (...). Ir a Disney World y arrojar ácido contra Mickey no es revolucionario; ir a Disney World sabiendo perfectamente lo ridículo y nocivo que es y aún así divertirse con inocencia, de una manera inconsciente y hasta psicótica, es algo completamente distinto. Esto es lo que Certeau califica como «el arte de la vía media», y es la única hacia la verdadera libertad en la cultura actual. Así, estemos en el medio. Deleitémonos con «Los Vigilantes de la Playa», con Joe Carmel, con la revista *Wired* e incluso con sofisticados libros sobre la sociedad del espectáculo (bien dicho), pero nunca sucumbamos al atractivo ni al *glamour* de estas cosas.[27]

En este complicado contexto, para ser verdaderamente *cool* las empresas debían incorporar a su estilo esta estética de lo no *cool* que también practican los observadores irónicos: necesitan burlarse de sí mismas, consultar consigo mismas mientras hablan, ser al mismo tiempo nuevas y de segunda mano. Y después de que haber impuesto su marca ha marcado toda la cultura marginal existente, les pareció del todo natural rellenar la estrecha franja de espacio cerebral sin marcas y ocupada por la ironía con sonrisas cursis y prefabricadas, con observaciones prestadas e incluso con una simulación de los esquemas mentales del espectador. «Las nuevas marcas basura», observa el escritor Nick Compton al referirse al estilo de vida *kitsch* de empresas como Diesel, «ofrecen un espacio entre comillas lo suficientemente grande para vivir, amar y reírse dentro de él».[28]

27. Editorial de *Hermenaut # 10: Popular Culture,* 1995.
28. Nick Compton, «Who Are de Plastic Palace People?», *Face,* junio de 1996, págs. 114-115.

Pop Up Videos, el show VH1 que adorna los vídeos musicales con ininteligibles cuadros de texto, puede ser el estado final de esta especie de ironía comercial. Propone el chiste antes de que alguien pueda hacerlo, con lo que cualquier comentario, e incluso la burla ociosa, resulta trivial, o sencillamente no valen la pena.

El espacio amable, protegido y autorreferente de la ironía es mucho mejor que los intentos de vender bebidas de frutas como si se tratara de grupos de rock *underground* o zapatillas deportivas como si fueran intérpretes de *rap.* De hecho, para las marcas que buscan una nueva identidad *cool,* la ironía y el *camp* han adquirido tal ímpetu que siguen funcionando incluso cuando ya han pasado de moda. Ocurre que la técnica de marketing de que lo bueno es malo se puede emplear para devolver la vida a marcas irremediablemente desprovistas de carácter *cool* y a productos culturales destinados a fracasar. Seis meses después de que la película *Showgirls* naufragara en los cines, por ejemplo, la MGM se enteró de que este espectáculo sobre la explotación sexual funcionaba bien en vídeo, y no sólo como una especie de pornografía semirrespetable. Parecía que había grupos de veinteañeros a la moda que organizaban fiestas irónicas para ver *Showgirls* y reírse sardónicamente de la improbabilidad del guión y aullar de horror ante los aeróbicos encuentros sexuales. No contenta con embolsarse las ganancias de los vídeos, MGM decidió relanzar la película en las salas como una secuela del *Rocky Horror Picture Show.* Esta vez los anuncios de la prensa no fingieron que alguien hubiera admirado sinceramente el filme, sino que declaraban que era «un clásico del *camp*» y «una joya de la más sucia ordinariez». El estudio llegó a contratar a un escuadrón de *drag queens* que mugían a través de megáfonos delante de la multitud durante aquellos momentos particularmente insignes del cine.

Una vez los tentáculos de las marcas alcanzaron todos los rincones de la cultura juvenil y aspiraron las imágenes de marca, y no sólo de estilos callejeros como el *hip-hop,* sino también de actitudes psicológicas, como el distanciamiento irónico, la búsqueda de lo *cool* tuvo que ir más allá para encontrar espacios sin saquear, con lo que quedó una sola frontera: el pasado.

Después de todo, ¿qué es lo retro sino el reconsumo de la cultura como venta acoplada de PepsiCo y extensiones de marcas de pastillas de menta y de tarjetas telefónicas? Como dejaron claro el re-reestreno de *Perdidos en el espacio,* de la trilogía *La guerra de las galaxias* y la presentación de *La amenaza fantasma,* el mantra del espectáculo retro

parece ser una repetición sinérgica que Hollywood aprovecha para viajar a través del tiempo y hacer dinero con oportunidades de venta inimaginables para las empresas de ayer.

VENDE O TE VENDEN

Después de casi una década de locura de las marcas, la caza de lo *cool* se ha convertido en una contradicción en sí misma: los cazadores deben cribar las «microculturas» juveniles y mantener que sólo los cazadores a tiempo completo poseen los conocimientos necesarios para exhumarlas; de no ser así, ¿para qué pagarles? Sputnik advierte a sus clientes que si la moda de lo *cool* «se hace visible en tu barrio y está presente en tu galería comercial más cercana, ya no hay nada más que aprender. Ya es demasiado tarde (...) Hay que ir a las calles, hay que estar todo el día en la trinchera.».[29] Pero esto es demostrablemente falso; las llamadas modas de la calle —muchas de ellas inventadas de cabo a rabo por maestros de las marcas como Nike e Hilfiger— llegan a la floreciente industria de las revistas ilustradas para jóvenes y a los vídeos sin demora alguna. Y si hay algo que todos los jóvenes saben es que el estilo de la calle y la cultura juvenil son artículos infinitamente comercializables.

Además, incluso si en el pasado inmediato hubo alguna tribu *cool* perdida, es seguro que se ha extinguido. Resulta que las formas prevalecientes y legales del estilo joven son sólo la punta del iceberg: la visión del futuro de Sputnik de la comercialización de lo *hip* es que las empresas contraten ejércitos de empleados de Sputnik, jóvenes «promotores callejeros», «promotores de Internet» y «distribuidores en la vía pública» que presenten personalmente las marcas en las calles, en los clubs y en el ciberespacio. «Utilice la magia de la distribución entre sus compañeros; dio resultado en las culturas deportivas de estilo libre, sobre todo porque la promoción estaba a cargo de amigos (...). La promoción callejera sobrevivirá por ser el único medio verdadero para "pasar el dato"».[30] De modo que todo indica que habrá más empleo en la floreciente industria de la «información callejera», con representantes certificados de su grupo demográfico que, muy contentos, se convertirán en *infomerciales* vivientes de Nike y de Levi's.

29. Lopiano-Misdom y De Luca, *Street Trends,* págs. 8, 9.
30. *Ibíd.*, pág. 110.

Eso ya había comenzado a suceder hacia el otoño de 1998, cuando el fabricante coreano de coches Daewoo contrató dos mil estudiantes universitarios de doscientas instituciones para que hablaran a sus amigos sobre esos automóviles. De manera semejante, Anheuser-Busch paga a destacamentos de universitarios estadounidenses de ambos sexos para promover la cerveza Budweiser en fiestas y bares.[31] El espectáculo es a la vez horroroso y ridículo: un mundo de intrusos y de delatores que integran una cultura juvenil que se espía a sí misma a través de una guerra de soplones y cuyos miembros se filman entre sí los cortes de pelo y hablan sobre los productos *cool* de las marcas que emplean durante reuniones informativas que organizan con grupos de base.

EJECUTIVOS DE *ROCK-AND-ROLL*

El hecho de que tantos gerifaltes de nuestras industrias paguen tanto dinero a los cazadores de lo *cool* para que los guíen en el sendero de la beatitud de la imagen resulta a la vez divertido e irónico. Los verdaderos barómetros de lo *hip* no son los cazadores, los publicitarios posmodernos, los agentes de cambio y ni siquiera esos adolescentes a la moda que persiguen encarnizadamente. Son los ejecutivos mismos, que en su mayoría son tan ricos que pueden mantenerse por encima de las modas culturales más *cool.* Hombres como el fundador de los vaqueros Diesel, Renzo Rosso, que según *Business Week,* «va a su trabajo en una moto Ducati Monster».[32] O Phil Knight, de Nike, que sólo se quitó sus gafas de sol Oakley después de que el presidente ejecutivo de Oakley, Jim Jannard, se negara a venderle la empresa. O los famosos publicitarios Dan Wieden y David Kennedy, que construyeron una pista de baloncesto, con graderíos y todo, en la sede de la empresa. O Richard Branson, de Virgin, que inauguró una tienda de vestidos de novia en Londres con uno de ellos puesto, practicó el «rappel» lanzándose desde el tejado de su nueva megatienda de Vancouver mientras descorchaba una botella de champaña y que luego se precipitó en el desierto de Argelia con un globo aerostático, todo ello durante el mes de diciembre de 1996. Estos ejecutivos son las nuevas estrellas del rock. ¿Y por qué no habrían de serlo? Como están perpe-

31. James Hibberd, «Bar Hopping with the Bud Girls», *Salon,* 1 de febrero de 1999.
32. *Business Week,* 12 de abril de 1996.

tuamente a la caza de lo *cool,* son adolescentes profesionales y a tiempo completo, pero a diferencia de los verdaderos, nada los aparta de su búsqueda del último grito: ni deberes, ni pubertad, ni exámenes de ingreso a la universidad, ni períodos de vacaciones.

Cómo superarlo

Como veremos más tarde, la voracidad desmedida que las empresas despliegan en la búsqueda de lo *cool* dio nacimiento a la militancia contra las marcas: por medio de los ataques contra los anuncios, la piratería informática y las fiestas callejeras espontáneas e ilegales, los jóvenes de todo el mundo reclaman agresivamente los espacios al mundo de la empresa y los despojan de marcas, al estilo guerrillero. Pero la eficacia de la caza de lo *cool* también favoreció la militancia contra las empresas de otra manera: sin darse cuenta, puso de manifiesto la inutilidad de casi todas las otras formas de resistencia política, *excepto* la resistencia antiempresa, combatiendo una moda tras otra.

Cuando comenzó el frenesí de la cultura juvenil a principios de la década de 1990, muchos de nosotros, que éramos jóvenes entonces, nos descubrimos víctimas de una voraz máquina de marketing que se apoderaba de nuestra identidad y de nuestros estilos e ideas y los convertía en un alimento prefabricado. No se salvó nada, ni el *punk,* ni el *hop,* ni el *fetish,* ni el *techno* y ni siquiera, como lo explicaré en el Capítulo 5, el feminismo ni el multiculturalismo de las universidades. Pocos de nosotros nos preguntábamos —al menos en los términos adecuados— por qué estos entornos e ideas demostraban ser tan comercializables, tan poco amenazadores y tan rentables. Muchos teníamos la seguridad de que hacíamos cosas subversivas y rebeldes, pero... ¿qué era aquello?

Cuando lo pienso, descubro que el problema básico era la suposición casi indiscutida de que sólo porque un entorno o un estilo son diferentes (esto es, nuevos y aún no generalizados), por fuerza existen en oposición a lo general, y que no se limitan sencillamente a mantenerse pacíficamente en sus proximidades. Muchos de nosotros creíamos que lo «alternativo» —la música difícil de escuchar, los estilos difíciles de contemplar— también era anticomercial y hasta socialista. En *Hype!,* un documental sobre cómo el descubrimiento del «sonido de Seattle» transformó un entorno espontáneo y «duro» en una fábrica internacional de contenidos de la cultura juvenil, Eddie

Vedder de Pearl Jam lanza una mirada muy conmovedora sobre la vacuidad de la novedad «alternativa» que tan bien simbolizaba su grupo:

> Sería una tragedia si no se hace nada con toda la influencia que tiene este sector del país y este entorno musical. Si no se logra nada, como que algo cambie o que las cosas sean un poco diferentes, con este grupo de gente que siente de una manera determinada y que piensa las cosas que piensan todos los perdedores que hemos conocido y con los que hemos vivido; si finalmente todo eso no sale a la luz y no pasa nada, ésa sería la tragedia.[33]

Pero esa tragedia ya ha sucedido, y la incapacidad de Vedder para decir lo que realmente quería decir tenía mucho que ver con ello. Cuando las cámaras de todo el mundo se dirigieron hacia Seattle, lo único que se vio fueron unas cuantas protestas contra el sistema, algunas sobredosis y el suicidio de Kurt Cobain. También presenciamos la «venta» más espectacular de la década, la de Courtney Love, que en el espacio de dos años pasó de ser reina del *punk* a modelo de revistas de moda. Pareció que Courtney había estado fingiendo todo el tiempo. Lo revelador fue la poca importancia que tuvo aquello. ¿Acaso Love traicionó alguna deuda kármica que tenía con el maquillaje para los ojos? ¿Acaso no le importaba nada y lo abandonaba todo, como el desprecio hacia la prensa? ¿Acaso no es necesario aceptar honestamente las cosas antes de venderlas cínicamente?

Seattle implosionó precisamente porque nadie quería responder a preguntas de este tipo, aunque en el caso de Cobain y hasta en el de Vedder, muchos integrantes de este ambiente sentían un desdén genuino, aunque modificable, por las estratagemas del comercialismo. Lo que se «vendió» en Seattle y en todas las subculturas que tienen la desgracia de ser detectadas por los cazadores de lo *cool* fue una idea de cómo hacer las cosas por sí mismos, de la lucha de las firmas independientes contra las grandes empresas y sobre cómo negarse a aceptar la máquina capitalista. Pero pocas personas de aquel ambiente se preocuparon de expresar estas ideas en voz alta, y Seattle —desde hace tiempo muerto y olvidado, como una moda sustituta— constituye ahora una advertencia sobre la razón de que el escamoteo del espacio cultural encontrara tan poca oposición desde comienzos hasta mediados de la década de 1990. Atrapados por la ironía y cargando un

33. *Hype!*, Doug Pray, 1996.

bagaje excesivo de cultura *pop,* ninguno de estos antihéroes podía comprometerse con una posición política clara y sólida.

Los consumidores irónicos de la actualidad enfrentan un reto semejante: una coraza cultural que muchos odiamos criticar porque nos hace sentir cómodamente satisfechos de ver inmensas cantidades de mala televisión. Lamentablemente, cuando el pesado gorila de la industria de la cultura quiere sentarse con nosotros en el sillón y acompañarnos en nuestros viajes irónicos al centro comercial es difícil mantenerse en ese sutil estado de «estar en medio» del que habla Certeau. Ese arte de estar en medio, de ser irónicos o *camp,* que Susan Sontag describió con tanto brillo en su ensayo «Notes on *Camp*» de 1964, se basa en un seguidismo esencial, equivale a un club de personas que se dedican a hacer chistes sobre la estética. «En consecuencia, hablar sobre lo *camp* es traicionarlo»,[34] reconoce al comienzo del ensayo, y utiliza el formato de las notas al pie y no el estilo expositivo, como para tratar con más ligereza el tema, que corría el riesgo de ser traicionado con un enfoque más sólido.

Desde la publicación de la obra de Sontag, el *camp* ha sido cuantificado, medido y pesado, estudiado por medio de grupos focalizados y de estudios de mercado. Decir que ha sido traicionado, como temía Sontag, es un eufemismo de proporciones colosales. Lo que queda es apenas más que una manera vagamente sarcástica de comer Pizza Pops. Lo *camp* no puede existir en una cultura comercial irónica donde nadie participa de la totalidad y donde todos son extraños en sus propias ropas, porque, como escribe Sontag, «en lo *camp* ingenuo, o puro, el elemento esencial es la seriedad, una seriedad fallida».[35]

Gran parte de la primera cultura *camp* que describe Sontag consistía en emplear la imaginación para dar brillo y trascendencia a lo marginal y hasta a lo despreciable. Las *drag queens,* por ejemplo, convirtieron su exilio en un baile dotado con todos los fastos de las celebraciones de Hollywood, a las que nunca les invitarían. Lo mismo se puede decir de Andy Warhol. El grupo que tomó el mundo por asalto era un fugitivo de la mojigatería pueblerina de los EEUU; The Factory fue su Estado soberano. Sontag proponía lo *camp* como mecanismo de defensa contra la banalidad, la fealdad y la vacuidad de la cultura de masas. «El *camp* es el dandismo moderno. Lo *camp* es la respuesta al problema de cómo ser elegante en la edad de la cultura de

34. Susan Sontag, «Notes on Camp», en *Against Interpretation,* Nueva York, Anchor Books, 1986, pág. 275.

35. *Ibíd.*, pág. 283.

masas».[36] Sólo que ahora, unos treinta años después, nos enfrentamos a la pregunta mucho más amplia de cómo ser verdaderamente críticos en la era del *camp* de masas.

Pero quizá no sea tan difícil. Sí, los cazadores de lo *cool* reducen ideas culturales vibrantes a la condición de objetos arqueológicos, suprimiendo todo el sentido que tenían antes para quienes las vivían, pero siempre ha sido así. Adoptar un estilo es facilísimo y se ha hecho muchas veces y en mayor escala que la adopción menor del *drag* y el *grunge*. El modernismo de la Bauhaus, por ejemplo, tenía sus raíces en la imaginación de una utopía socialista despojada y sin adornos chillones, pero casi de inmediato fue adoptada por el estilo arquitectónico relativamente barato que se aplicó a los rascacielos de las empresas estadounidenses.

Por el contrario, aunque una y otra vez se despoja a los estilos de su sentido original, el efecto de la nueva rapiña cultural en los movimientos de naturaleza política resulta a menudo tan ridículo que la reacción más sensata es reírse. La colección de primavera de Prada de 1998, por ejemplo, tomaba muchos elementos de la lucha sindical. Como la «supercompradora» Karen von Hahn informó desde Milán, «la colección, que es una versión elegante del estilo maoísta-soviétivo, lleno de ocurrentes referencias de época, fue exhibida en un salón azul del palacio familiar de los Prada, ante un público muy selecto». Agrega que «después del desfile, el pequeño pero ardiente grupo de devotos consumió cócteles de champaña y canapés al ritmo de un conjunto de jazz urbano».[37]

Mao y Lenin también aparecieron en un bolso del verano de 1999 de Red or Dead. Pero a pesar de estos claros préstamos tomados de la lucha de clases, nadie espera que los movimientos sindicales mundiales arrojen descorazonados la toalla, ni que renuncien a sus exigencias de lograr condiciones decentes de trabajo sólo porque Mao se ha convertido en la última moda de Milán. Ni que los trabajadores del mundo acepten reducciones de sus salarios porque Pizza Hut emita un anuncio donde el jefe regala pizzas a los manifestantes y donde éstos abandonan las protestas contra la empresa para ponerse a comer pizzas.

Los tibetanos que viven en Occidente también parecen perplejos por su prolongada popularidad entre los Beastie Boys, Brad Pitt y la

36. *Ibíd.*, pág. 288.
37. *Globe and Mail,* 22 de noviembre de 1997.

diseñadora Anna Sui, que quedó tan impresionada por su lucha que creó toda una línea de corpiños de bikinis y de pantalones de *surf* con figuras de plátanos, inspirada por la ocupación china del Tibet (*Women's Wear Daily* calificó la línea tibetana como «bingo *techno* para toallas de playa»).[38] Más indiferente fue la respuesta ante la apropiación de Gandhi por los ordenadores Apple, que lo utilizaron para su campaña «Think Differently», y ante la reencarnación del Che Guevara como logo de Revolution Soda (el eslogan era «Únete a la revolución») y como mascota de la cigarrería londinense llamada Che. ¿Por qué? Porque ninguno de los movimientos que se imitaba se expresaba por medio de un estilo o una actitud. Y así la apropiación de los estilos —ni ninguna otra maniobra intelectual de Madison Avenue— tampoco tiene poder para destruirlos.

Puede parecer un pobre consuelo, pero ahora que sabemos que la publicidad es un deporte de riesgo y que los ejecutivos son los nuevos astros del rock, vale la pena recordar que los deportes de riesgo no son movimientos políticos, y que el rock, a pesar de sus pretensiones históricas, no es una revolución. De hecho, para decidir si un movimiento conmueve realmente las estructuras del poder económico y político, lo único que hay que hacer es observar hasta qué punto es sensible a lo que sucede en la industria de la moda y de la publicidad. Si sigue como si nada hubiera pasado después de convertirse en la última moda, entonces se puede afirmar que es un movimiento auténtico. Si se comienza a especular sobre si el movimiento X ha perdido vigencia, es probable que sus adherentes deban buscar algo más sólido. Y, como pronto veremos, esto es lo que están haciendo muchos jóvenes militantes.

38. *Women's Wear Daily*, 7 de noviembre de 1997.

CAPÍTULO 4

Las marcas y la enseñanza

Los anuncios en escuelas y universidades

El sistema democrático de educación (...) es una de las mejores maneras de crear y expandir los mercados de artículos de toda clase, y especialmente de los que pueden ser influidos por las modas.

—El ex publicitario James Rorty, *Our Master's Voice,* 1934

Aunque las marcas parecen estar en todas partes —en los conciertos para jóvenes, junto a ellos en el sofá de la sala, en los escenarios al lado de sus héroes, en sus grupos de *chat* por Internet, en sus instalaciones deportivas y en sus canchas de baloncesto—, hay una frontera juvenil que resistió mucho tiempo a las marcas, un lugar donde los jóvenes se reunían, hablaban, fumaban, pensaban, formaban opiniones, y lo que resultaba más sorprendente, se quedaban allí a su aire durante horas seguidas. Esos lugares se llamaban colegios. Y resultaba claro que las marcas tenían que entrar en ellos.

«Estarán ustedes de acuerdo en que el mercado juvenil es una fuente inexplorada de ganancias. También convendrán que los integrantes de ese mercado pasan la mayor parte del día en los colegios. Ahora bien, el problema es cómo llegar a ese mercado», afirma uno de esos folletos habitualmente atractivos de la Cuarta Conferencia Anual sobre el Poder Juvenil.

Como acabamos de comprobar, los fabricantes y los cazadores de lo *cool* se han pasado la mejor parte de la década reintroduciendo las marcas en los colegios y vertiéndolas en el molde de la rebeldía adolescente. Muchas de las marcas más exitosas incluso presentaban sus sedes empresariales como colegios y decían que eran «ciudades uni-

versitarias»; en el Nike World Campus, a un edificio le llamaban «sede de la asociación estudiantil». Incluso los cazadores de lo *cool* se han intelectualizado; a fines de la década de 1990, la última moda consistía no en presentarse como personaje de sociedad, sino como estudiante aplicado. De hecho, algunos insisten en que no son cazadores de lo *cool,* sino «antropólogos urbanos».

Y sin embargo, a pesar de su apariencia moderna y de sus pretensiones intelectuales, las marcas y sus dueños seguían estando al otro lado de las puertas de los colegios, una situación que no iba a durar mucho. El consultor estadounidense de marketing Jack Myers describió el insufrible desdén con estas palabras: «La opción que tenemos en este país (EE.UU.) es que nuestro sistema educativo se una a la era de la electrónica y se comunique con los estudiantes de una manera que ellos entiendan y mediante la cual puedan relacionarse. O de lo contrario que los colegios sigan empleando formas anticuadas de comunicación y se conviertan en prisiones diarias para millones de jóvenes, como sucede en nuestros suburbios».[1] Este razonamiento, que equipara someramente el éxito de las empresas con el acceso a la tecnología moderna, y por extensión con el futuro mismo, es la razón misma de que, en una década solamente, las marcas hayan logrado eliminar casi completamente la frontera entre la publicidad y la educación. La tecnología hizo más crítica la falta crónica de medios pedagógicos durante la década de 1990: al mismo tiempo que los colegios afrontaban reducciones presupuestarias cada vez mayores, los costes de la educación moderna se incrementaban con rapidez, lo que obligaba a los responsables a buscar fuentes alternativas de financiación. Afectadas por la moda de la tecnología informática, las escuelas que no podían adquirir textos actualizados debieron proporcionar a sus alumnos equipos audiovisuales, cámaras de vídeo, ordenadores, aparatos de edición, el último *software* educativo y acceso a Internet; y en algunos colegios, incluso sistemas de videoconferencia.

Como han señalado muchos profesores, las ventajas que la tecnología ofrece a la educación son en el mejor de los casos dudosas, pero es verdad que las empresas exigen graduados que conozcan la tecnología, y lo más común es que algunos de los colegios de cada zona estén equipados con los últimos aparatos o juguetes tecnológicos. En este contexto, para muchas escuelas, especialmente las de las zonas

1. Myers, *Adbashing,* pág. 151.

más pobres, los acuerdos de asociación y de patrocinio con empresas parecen ser la única manera de resolver la situación. El razonamiento consiste en que si para ser modernos hay que abrir los colegios a la publicidad, los padres y los profesores tienen que tragar saliva y transigir.

El hecho de que haya cada vez más escuelas que acuden al sector privado para financiar sus adquisiciones de tecnología no significa que los gobiernos no cumplan con su obligación de dotar a las escuelas públicas con ordenadores. Todo lo contrario. Hay cada vez más políticos cuya oferta electoral consiste en que cada alumno disponga de ordenador, aunque en asociación con las empresas de la localidad. Pero en este proceso, los consejos escolares privan de fondos a asignaturas como la música o la educación física para financiar este sueño tecnológico, y con ello también abren la puerta al patrocinio de las empresas y a formas directas de promoción de las marcas en las cafeterías y en los programas deportivos.

Cuando las hamburgueserías y los fabricantes de ropa deportiva y de ordenadores se encargan de compensar estas carencias, traen consigo sus propios programas educativos. Como sucede con todos los proyectos de las marcas, no les basta con poner unos cuantos logos en los colegios. Después de introducirse en ellos, los directores de marca están haciendo lo mismo que con la música, los deportes y el periodismo: anonadar a sus anfitriones y erigirse en el centro de atención. Se esfuerzan para que sus marcas no sean un agregado educativo sino el tema, y no ya una asignatura optativa sino obligatoria.

Por supuesto, las empresas que derriban las puertas de las escuelas no tienen nada en contra de la educación. Afirman que los estudiantes deben aprender, pero ¿por qué no van a leer sobre nuestra empresa, escribir sobre nuestra marca e investigar sus propias preferencias en cuanto a las marcas u ofrecernos imágenes para nuestra próxima campaña? Estas compañías parecen creer que enseñar y crear conciencia de marca pueden ser dos aspectos del mismo programa. Es ahí donde entran Channel One, propiedad de K-lll Communications, y su homóloga canadiense Youth News Network, tal vez los mejores ejemplos de marcas intraescolares.

A comienzos de la década, estas autodenominadas emisoras intraescolares hicieron una propuesta a los colegios norteamericanos. Les pidieron que abrieran las aulas a dos minutos diarios de anuncios cada doce minutos de programas educativos normales. Muchas escuelas accedieron y la programación no tardó en emitirse. Pero era imposible

interrumpir la charla de los anuncios. La programación no sólo era obligatoria para los estudiantes, sino que los profesores no podían reducir el volumen de las emisiones, especialmente durante los espacios publicitarios. A cambio de ello, las escuelas no recibían dinero de las emisoras, pero sí podían emplear el ansiado equipo audiovisual en otras lecciones y en algunos casos recibir ordenadores «gratuitos».

Mientras tanto, Channel One cobra buenos dólares a los anunciantes por acceder a las clases, el doble que las emisoras normales de televisión, porque siendo obligatorio ver sus programas y no existiendo posibilidad de cambiar de programa ni de gobernar el volumen de las emisiones, la emisora puede jactarse como ninguna otra de que «la audiencia nunca disminuye». Ahora la cadena se enorgullece de estar presente en 12 mil escuelas y de llegar a unos ocho millones de estudiantes.

Cuando los alumnos no están mirando Channel One o navegando con ZapMe, un buscador de Internet que se ofreció gratuitamente a los colegios estadounidenses en 1998, pueden dirigir su atención a los textos escolares, que también difunden los mensajes de «Just Do It» o «CK Be». La empresa Cover Concepts vende anuncios impresos en cubiertas para libros en 30 mil escuelas estadounidenses, y los profesores las utilizan en vez de forros de plástico. Y cuando llega la hora del almuerzo, en muchas escuelas el menú incluye literalmente más anuncios. En 1997, Twenty Century Fox logró que el menú de las cafeterías de cuarenta escuelas primarias de los EE.UU. incluyera platos bautizados con el nombre de los personajes de su película *Anastasia*. Los alumnos podían comer «Costillas Rasputín o Pollo Bartok» o también «Dulce de Mantequilla de Cacahuetes Dimitri». Disney y Kelloggs han lanzado promociones alimentarias similares por medio de School Marketing, que dice ser «una agencia de almuerzos escolares».[2]

Quienes hacen la competencia a los patrocinadores de menús son las propias cadenas de comida rápida, que rivalizan con las cafeterías en un 13% de los colegios estadounidenses. Según un acuerdo inimaginable en la década de 1980, empresas como McDonald's y Burger King abren ahora quioscos en los comedores y los anuncian en todo el colegio. Subway suministra bocadillos a centros educativos; Pizza Hut monopoliza el mercado de 4 mil establecimientos de enseñanza, de los que la asombrosa cantidad de 20 mil han adoptado la «línea de productos de *burritos* congelados» de Taco Bell. Una guía para franqui-

2. *Wall Street Journal,* 24 de noviembre de 1998.

ciados de la cadena de bocadillos Subway enseña cómo acceder al mercado intraescolar y lograr que las autoridades educativas acepten sus alimentos, señalando que con ellos los alumnos no tienen necesidad de ausentarse a la hora del almuerzo, por lo que no se meten en líos. «Busque las escuelas donde las autoridades no permiten a los alumnos salir a la hora del almuerzo. En esos casos, los productos de la marca pueden ser un buen recurso para que no se escapen».[3] El argumento surte efecto con administradores como Bob Honson, director de los servicios alimentarios del distrito escolar de Portland, Oregon. «Los niños tienen preferencias por ciertas marcas», explica.[4]

Pero no todas las preferencias de los alumnos respecto a las marcas se satisfacen con tanto entusiasmo. Puesto que las representaciones de las hamburgueserías no aceptan los vales de los niños inscritos en el programa de asistencia alimentaria nacional, y como sus alimentos son el doble de caros que los de las cafeterías, los hijos de familias pobres deben contentarse con lo que haya, mientras que sus compañeros más pudientes almuerzan productos de Pizza Hut o Big Macs. Y no pueden soñar siquiera que algún día las cafeterías sirvan pizza o hamburguesas con queso, porque muchos colegios han firmado acuerdos con las cadenas que les prohíben ofrecer «versiones genéricas» de sus alimentos. Las hamburguesas sin marca, como se ve, son una «competencia desleal».

Los estudiantes también suelen descubrir que las marcas libran batallas hasta en las máquinas expendedoras de bebidas de las escuelas. En Canadá y en los EE.UU., muchos consejos escolares han otorgado derechos exclusivos de venta a Pepsi-Cola Company a cambio de sumas no reveladas de dinero. Las condiciones que impone Pepsi varían de una zona a otra. En Toronto, la empresa ha adquirido derecho a abastecer las máquinas de las 560 escuelas públicas e impedir la venta de Coca-Cola y de otros competidores, así como a otorgar los «Premios Pepsi al Mérito» y distribuir artículos que llevan su logo. En comunidades como Cayuga, un pueblo de Ontario que vive del cultivo del tabaco, compra el derecho a colocar su marca en escuelas enteras. En el cartel gigante que se alza junto a la carretera se lee «Pepsi, Bebida Oficial del Colegio Secundario de Cayuga». En el colegio secundario de South Fork, en Florida, el acuerdo es claro y duro: contiene una

3. «A La Carte Service in the School Lunch Program», material informativo preparado para Subway por Giuffrida Associates, Washington, D.C.

4. *Wall Street Journal,* 15 de septiembre de 1997.

cláusula que obliga al centro a «desplegar todos los esfuerzos necesarios para favorecer las actividades de venta de los productos de Pepsi-Cola».[5]

Los contratos de promoción que se firman con colegios y universidades de todo el mundo son igualmente extraños y aleatorios. En casi todas las ciudades universitarias norteamericanas hay vallas publicitarias en las pistas de ciclismo, en los salones, en las salas de lectura, en las bibliotecas e incluso en los aseos. Las tarjetas de crédito o de llamadas de teléfono a larga distancia acompañan a los alumnos desde que reciben sus hojas semanales de información hasta después de su graduación; en algunas facultades les entregan los diplomas en un sobre lleno de cupones, ofertas de créditos y folletos publicitarios. En los EE.UU., Barnes & Noble está reemplazando rápidamente las librerías universitarias, y Chapters tiene intención de hacer lo mismo en Canadá. Es frecuente ver agrupaciones de tiendas de Taco Bells, KFC, Starbucks y Pizza Hut dentro de las instalaciones de las universidades.

Así las cosas, no resulta sorprendente que en EE.UU. y Canadá las batallas más encarnizadas para vender en los colegios tengan por objetivo las clases de gimnasia y de atletismo. Los principales equipos escolares de baloncesto tienen acuerdos de patrocinio con Nike y con Adidas, que visten a los escolares con su logo y les proporcionan zapatillas con triple ribete, sudaderas y bolsas de gimnasia. A escala universitaria, Nike ha llegado a convenios de patrocinio con más de doscientos departamentos de deportes de EE.UU. y doce en Canadá. Como sabe bien cualquiera que conozca el deporte estudiantil, lo normal es que los acuerdos otorguen a la empresa el derecho de estampar su logo en los uniformes, los equipos deportivos, las mercancías, las ropas, los asientos de los estadios y, lo que es más importante, en los soportes publicitarios que se muestran ante las cámaras que transmiten los partidos importantes. Como los deportistas aficionados no pueden recibir dinero, son los entrenadores a quienes las empresas pagan para vestir a los jugadores con su logo, y las sumas son altas. Nike ofrece a los entrenadores de las grandes universidades, como Duke y Carolina del Norte, hasta 1,5 millones de dólares en concepto de honorarios, lo que reduce sus salarios a una mera gratificación simbólica.

A medida que las instituciones educativas se rinden a la tendencia de las marcas, se va gestando un nuevo lenguaje. Las escuelas secun-

5. Informe del Centro de Información no Comercial sobre la Educación Pública, Oakland, California, 9 de octubre de 1997.

darias y las universidades de Nike combaten contra sus rivales de Adidas: los equipos pueden tener su propia «bebida oficial», ya sea ésta Coca-Cola o Pepsi. En sus emisiones cotidianas, Channel One hace frecuentes referencias a los acontecimientos de las «escuelas de Channel One». William Hoynes, un sociólogo de la Universidad de Vassar que ha estudiado la emisora, afirma que la práctica «forma parte de una amplia maniobra de marketing para desarrollar la "conciencia de marca" de la emisora, incluyendo la promoción de la identidad de la "escuela Channel One"».[6]

Como han señalado muchos críticos, Channel One no sólo está difundiendo las zapatillas y las golosinas de sus anunciantes entre los escolares; también vende la idea de que su programa es un elemento educativo de inapreciable valor y más moderno que recursos tan poco interesantes y pasados de moda como son los libros y los profesores. Según el modelo que presenta esta emisora, el proceso de aprendizaje es poco más que la transferencia de «cosas» al cerebro de los alumnos. Según esta teoría, tanto si esas cosas se refieren al nuevo éxito de Disney como al teorema de Pitágoras, el efecto de red será el mismo: más cosas que se traspasan. Así, el intento de la Fox de vender *Anastasia* en los colegios no se detuvo en los anuncios del menú, sino que también se ofrecía a los educadores una «guía de estudio de *Anastasia*». Jeffrey Godsick, vicepresidente primero de publicidad y promoción de la empresa, explicó que de este modo la Fox ofrecía un servicio a las escuelas y no al revés. Añadió que «los profesores de los colegios públicos están desesperados por conseguir materiales que interesen a los niños».[7]

Es imposible saber qué profesores emplean estos materiales de las empresas en clase y cuáles los tiran a la basura, pero un informe publicado en 1995 por la Unión de Consumidores de EE.UU. reveló que «hay miles de empresas que se dirigen a los alumnos y a los profesores con actividades de marketing que van desde vídeos educativos, guías y pósters hasta concursos, productos de regalo y cupones».[8]

Así pues, no resulta sorprendente que quienes han inventado el híbrido más moderno de publicidad en las clases de ejercicio de relaciones públicas y de ayuda para el aprendizaje que es la serie pedagógica «Air-to-Earth» sean los publicitarios del Nike World Campus. Duran-

6. *Extra! The magazine of Fairness and Accuracy in Reporting,* mayo-junio de 1997, pág. 10.

7. *Wall Street Journal,* 24 de noviembre de 1997.

8. «Captive Kids: Commercial Pressures on Kids at School», informe de la Unión de Consumidores, 1995.

te el período académico 1997-1998, los estudiantes de primaria de más de ochocientas aulas de EE.UU. descubrieron que la tarea del día consistía en confeccionar una zapatilla Nike con logo y recomendación de una estrella de la NBA incluida. Calificado como «un uso vil del tiempo de clase» por la Asociación Nacional de Educación y como «una deformación de la educación» por la Unión de Consumidores, el ejercicio de hacer una Nike propia se propone crear conciencia sobre el respeto al medio ambiente que informa el proceso de producción de la compañía. El compromiso ecológico de Nike se debe sobre todo a que la empresa recicla las zapatillas viejas, lo que le permite dotar de techos a las canchas comunales de baloncesto, a las que en un avance del marketing moderno aplica luego el logo de Nike.[9]

¡EH, MUCHACHOS! ¡SED *AUTO*PROMOTORES!

En un clima empresarial obsesionado con encontrar el secreto de lo *cool,* las escuelas todavía encierran muchos recursos que aprovechar. Después de todo, si hay algo que nos han enseñado los cazadores de lo *cool* es que los grupos de niños no sólo son pequeños consumidores: también son representantes autorizados de su grupo de edades. A ojos de los empresarios, todas las aulas y comedores escolares son grupos focalizados a la espera de ser estudiados. Por eso, lograr el acceso a los colegios significa algo más que vender un producto: es una oportunidad espontánea y barata de apropiarse de lo *cool.*

Por esa razón, la red informática intraescolar ZapMe! no se limita a vender espacios a sus clientes, sino que también vigila a los alumnos mientras navegan por la Red y ofrece a sus anunciantes esta valiosa información de marketing, desglosada según el género, la edad y el código postal de los estudiantes. Luego, cuando éstos ven ZapMe! aparecen los anuncios que se «microdirigen» personalmente a cada uno.[10] Esta clase de investigación detallada de mercado hace furor en los colegios norteamericanos, donde se emplean regularmente grupos focalizados semanales, sesiones de degustación, votaciones de marcas y paneles de discusión por Internet en clase. Y en el colmo de la caza de lo *cool* por los propios estudiantes, algunos investigadores de mercado

9. Josh Feit, «Nike in the Classroom: Nike's effort to teach kids about treading lightly on Mother Nature meet with skepticism from educators and consumer watchdogs», *Wilamette Week,* 15 de abril de 1998.

10. «ZapMe! Sparks Battle Over Ads», *Associated Press*, 6 de diciembre de 1998.

han experimentado con cámaras fotográficas desechables que entregan a los niños para que las lleven a casa y fotografíen a sus familiares y amigos, con lo que un experimento realizado por Nike consiguió pruebas documentales sobre los sitios «donde más les gustaba pasar el tiempo libre». Este tipo de ejercicios son «educativos» e «instructivos», según afirman los investigadores de mercado y también algunos educadores. Al explicar los méritos de una prueba de degustación de cereales, la directora de la escuela primaria Nuestra Señora de la Asunción de Lynnfield, Massachusetts, dijo: «Es una experiencia pedagógica. Los alumnos tienen que leer, mirar y comparar».[11]

Channel One lleva aún más lejos el modelo de la investigación de mercados y con frecuencia contrata a profesores «asociados» que dan lecciones en que se pide a los alumnos que creen nuevas campañas publicitarias de Snapple o que rediseñen las máquinas expendedoras de Pepsi. En Nueva York y en Los Ángeles, los estudiantes secundarios han creado anuncios animados de treinta segundos de duración para los caramelos frutales Starburst, y los de Colorado Springs diseñaron otros de Burger King para colocar en los autobuses escolares.[12] Los trabajos terminados se remiten a las empresas. Los mejores ganan premios y hasta pueden ser adoptados por ellas; y todo eso está subsidiado por un sistema educativo que se paga con los impuestos de los contribuyentes. En la escuela Laurier Annex de Vancouver, los estudiantes de primaria diseñaron dos nuevas líneas de productos para la cadena de restaurantes White Spot de la Columbia Británica. Durante varios meses de 1998, los niños trabajaron en el desarrollo del concepto y el envoltorio de los *pizza burgers* «Zippy», un producto que ahora figura en el menú infantil de White Spot. Al año siguiente inventaron todo el concepto de las fiestas infantiles que se celebran en la cadena. La presentación de los alumnos incluía «una selección de anuncios, de platos del menú, de juegos inventados por ellos mismos y de ideas de pasteles», atendiendo a aspectos como la seguridad, las posibles alergias a los alimentos, la reducción de los costes y «la flexibilidad necesaria».[13] Según Jeffrey Ye, un niño de nueve años, «fue un trabajo duro».[14]

Quizá el más famoso de estos experimentos fue el que Coca-Cola hizo en 1998, cuando organizó un concurso entre varias escuelas que

11. «Schools Profit from Offering Pupils for Market Research», *New York Times,* 5 de abril de 1999.
12. *Advertising Age,* 14 de agosto de 1995.
13. Kim Volar, *Vancouver Sun,* 20 de junio de 1998, pág. B5.
14. *Ibíd.*

debían proponer estrategias para distribuir cupones de la bebida entre los alumnos. El colegio que propusiera la mejor ganaría 500 dólares. El colegio secundario Greenbriar de Evans, Georgia, se tomó el certamen muy en serio, y organizó el Día oficial de la Coca-Cola a finales de marzo, durante el cual todos los alumnos debían acudir a clase con camisetas de Coca-Cola, se hacían una fotografía en una formación que dibujaba la palabra Coca-Cola, asistían a conferencias ofrecidas por ejecutivos de Coca-Cola y durante sus clases aprendían sobre todo lo existente y que fuera negro y con burbujas. Aquello parecía el paraíso de la marca, hasta que la directora advirtió que un tal Mike Cameron, de diecinueve años, llevaba puesta una camiseta con el logo de Pepsi en un censurable acto de provocación. Fue suspendido de inmediato por semejante delito. «Sé que puede parecer mal: "Un escolar es castigado por llevar camiseta de Pepsi en el Día de la Coca-Cola"», explicó la directora, Gloria Hamilton. «Hubiera resultado aceptable de estar sólo entre nosotros, pero se hallaba presente el presidente regional de Coca Cola y algunas personas habían venido en avión desde Atlanta para hacernos el honor de hablar en nombre de nuestros promotores. Los estudiantes sabían que teníamos invitados».[15]

Aunque todas las instituciones públicas sufren por la falta de fuentes de ingresos, la mayoría de las escuelas y universidades trata de imponer límites. Cuando en 1997 el Colegio Atkinson de la Universidad de Nueva York hizo saber a los donantes que «por una suma de 10 mil dólares, usted o su empresa pueden ser patrocinadores oficiales del desarrollo y el diseño de uno de nuestros cursos multimedia de alta tecnología», la institución insistió en que lo único que estaba en venta era el nombre de los cursos, no su contenido. Roger Trull, que negocia los acuerdos con las empresas en la Universidad McMaster de Ontario, explica hasta dónde llegan: «Deben ser cosas que no influyan en el contenido académico», lo que significa solamente un patrocinio extracurricular. Además, muchos señalan que antes de que a los comedores y a los jerséis se les pusiera nombres de marcas, los colegios no estaban exactamente libres de ellas. El historiador de la publicidad Suart Ewen escribe que ya en la década de 1920 se consideraba que enseñar a los niños a consumir era sólo una manera más de promover el patriotismo y la prosperidad económica.

15. *Associated Press*, 25 de marzo de 1998.

En aquella época, las empresas que fabricaban cepillos de dientes visitaban las escuelas estadounidenses para dar «lecciones» de higiene dental, y los productores de cacao hacían presentaciones en las clases de ciencias para enseñar «las diversas etapas de la producción» de ese alimento.[16]

Y en la historia más reciente, la mercantilización ya se había convertido en un elemento principal de la vida universitaria, incluso antes de que llegaran a ella las marcas. Por ejemplo, el deporte universitario es un gran negocio por derecho propio, cuyas ventas derivadas de su comercialización generaron 275 mil millones de dólares en 1997, una cifra superior a las ventas por el mismo concepto de la Asociación Nacional de Baloncesto, de la Major League de Baseball y de la Liga Nacional de Hockey. Y mucho antes de la invasión de la comida rápida, muchas cafeterías ya se habían asociado con empresas como Marriott y Cara, que también se especializaban en surtir de bazofia institucional a las aerolíneas y los hospitales.

Sin embargo, la carta de presentación de estos gigantes del *catering* era lo anónimo y lo genérico, esto es, la antítesis misma de las marcas. Cuando llegaron las marcas estrella a las universidades, trajeron consigo sus maquillajes y sus afeites, e introdujeron en las escuelas conceptos nuevos como el control de la imagen corporativa, la visibilidad del logo, las oportunidades de extensión de las marcas y la feroz protección de los secretos comerciales. Y esta colisión entre los dictados académicos y los dictados de las marcas suele ser incómoda. En la Universidad de la Columbia Británica, por ejemplo, los estudiantes no han logrado averiguar el contenido del texto de un acuerdo entre su institución y la Coca-Cola. A pesar de que la UCB es una institución de financiación pública, la empresa de bebidas ligeras exigió que la suma que paga por los derechos de venta sea secreta por razones de competitividad empresarial. (Coca-Cola también se negó a responder a las preguntas que se le hicieron para escribir este libro, con la excusa de que todas sus actividades universitarias, incluyendo la cantidad exacta de universidades con las que tiene acuerdos, son confidenciales por «razones debidas a la competencia».)

En mayo de 1996, los estudiantes y los profesores de la Universidad de Wisconsin en Madison se enteraron del texto de un acuerdo de patrocinio que la administración estaba a punto de firmar con Reebok y no les gustó. El convenio contenía una cláusula sobre la «abstención

16. Stuart Ewen, *Captains of Consciousness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pág. 90.

de realizar críticas» que prohibía a los integrantes de la comunidad universitaria censurar a la empresa de ropa deportiva. El párrafo rezaba como sigue: «Durante el período de vigencia, así como por un tiempo razonable posterior, la Universidad no emitirá ninguna declaración oficial de crítica hacia Reebok. Además de ello, la Universidad adoptará con diligencia todas las medidas necesarias para corregir cualquier declaración de cualquier empleado, agente o representante de la universidad, incluyendo a los entrenadores, que constituya una crítica contra Reebok, contra los productos de Reebok o contra la agencia publicitaria u otras personas o entidades relacionadas con Reebok».[17] La empresa consintió en abandonar la exigencia después de que los estudiantes y los profesores lanzaran una campaña informativa sobre sus irregulares prácticas laborales en el sudeste asiático. Lo excepcional de la cláusula de Wisconsin es que la comunidad universitaria la descubrió antes de que se firmara el acuerdo. Esto no ha sucedido en otras universidades, donde los departamentos de deportes han firmado subrepticiamente acuerdos multimillonarios que contenían condiciones igualmente abusivas. Por ejemplo, el convenio de la Universidad de Kentucky con Nike contiene una cláusula que otorga derecho a la empresa a dar por finalizado el acuerdo de 25 millones de dólares y de cinco años de duración si «la Universidad formula críticas contra la marca Nike (...) o adopta cualquier actitud contraria a la promoción de los productos de Nike».[18] Nike niega que su propósito sea inhibir las críticas universitarias. «Si la gente abandonara la creencia de que Nike se propone controlar estas universidades, comprenderían mejor el sentido de todo esto», sostiene Steve Miller, director de marketing universitario de Nike.[19]

Independientemente de las intenciones con que se redactan los contratos, la verdad es que a menudo se reprime la libre expresión en las universidades cuando se contrapone con los intereses de los patrocinadores. Por ejemplo, en la Universidad Estatal de Kent, una de las tantas donde Coca-Cola posee derechos exclusivos de venta, los miembros del grupo local de Amnistía Internacional propusieron boicotear la bebida porque Coca-Cola hacía negocios con la dictadura nigeriana, después derrocada. En abril de 1988, los militantes solicitaron fondos como de costumbre al consejo estudiantil para invitar a la ins-

17. *Wisconsin State Journal,* 21 de mayo de 1966.
18. *Kentucky Gazette,* 17 de junio de 1997.
19. *Associated Press*, 13 de abril de 1996.

titución a un portavoz del Movimiento de Liberación de Nigeria. «¿Va a hablar contra Coca-Cola?», quiso saber un miembro del consejo. «Porque Coca-Cola hace muchas cosas positivas en esta universidad, como apoyar a la organización y a los deportes». Los representantes de Amnistía respondieron que ciertamente el portavoz haría algunas observaciones negativas sobre la intervención de empresas en Nigeria, y los fondos les fueron denegados.[20]

Algunas universidades han llegado a solicitar la intervención de la policía contra sus propios estudiantes para proteger algún contrato especialmente lucrativo. Esto es lo que sucedió en el verano de 1996, cuando la Universidad de York de Toronto alojó el Open Maurier de Tenis, una competición internacional televisada que quizá sea el principal acontecimiento de marketing del año que patrocina la empresa tabaquera. A pesar de las críticas de la Asociación Canadiense de las Libertades Civiles, durante el evento se impidió a los militantes contra el tabaco, muchos de ellos estudiantes de York, difundir octavillas críticas en el interior o en las inmediaciones de la institución. Cuando desafiaron la orden, las autoridades llamaron a la policía, que confiscó el material de los manifestantes y les amenazó con detenerlos. A pesar de la polémica pública, la universidad no modificó su política.

Éstos son ejemplos extremos que demuestran que los convenios de patrocinio con las empresas deforman algunos de los valores fundamentales de las universidades públicas, incluyendo la transparencia presupuestaria y el derecho a la libertad de debate y a la protesta pacífica en las universidades. Muchos profesores hablan de una lenta difusión de una mentalidad de centro de compras, y dicen que a medida que las universidades se van pareciendo y actúan como ellos, los estudiantes comienzan a comportarse como consumidores. Cuentan que al rellenar los formularios de evaluación de la enseñanza, los alumnos se comportan con la soberbia de los turistas que responden a las encuestas de las grandes cadenas hoteleras para evaluar la satisfacción de su clientela. «Lo que más me disgusta es la actitud de seguros y expertos consumidores que se advierte en las respuestas. Me preocupa esa serena convicción de que mi función —y lo que es peor, la de Freud, de Shakespeare o de Blake— es divertir, entretener e interesar», escribe el profesor Mark Edmundson de la Universidad de Virginia en la re-

20. Ambas citas provienen de entrevistas personales con testigos del incidente del Ken State.

vista *Harper's*.[21] Un profesor de la Universidad de York en Toronto, donde hay un centro comercial en toda regla, me dijo que sus estudiantes entran en clase sorbiendo capuchinos dobles, se ponen a charlar en los últimos asientos y se marchan. Están de paso, haciendo compras, y no sienten ningún interés por el conocimiento.

Las marcas y la universidad

La actitud de Kmart siempre ha sido: «¿Qué nos ha comprado usted este año? (...)». Mucha gente de Kmart creía que yo era un empleado de la empresa.

—J. Patrick Kelly, presidente de Marketing de Kmart en la Universidad Estatal de Wayne, *The Chronicle of Higher Education,* abril de 1998

Mientras las marcas transforman lentamente la experiencia de la vida universitaria que tienen los estudiantes, se está produciendo otro tipo de invasión en el terreno de la investigación institucional. En todo el mundo, las universidades ofrecen sus instalaciones científicas y su inestimable credibilidad académica para que las empresas las utilicen como quieran. Y en la Norteamérica actual, los convenios de investigación corporativa con las universidades se utilizan para todo: para diseñar nuevos esquís Nike, para evaluar la estabilidad de los mercados asiáticos para los productos de Disney, para explorar la demanda de los consumidores para las ampliaciones de banda de Bell o para medir los méritos relativos de un medicamento de marca respecto al genérico, por mencionar sólo algunos ejemplos.

La doctora Betty Dong, investigadora de medicina de la Universidad de California en San Francisco (UCSF), tuvo la mala idea de aceptar la última tarea, la de comparar una medicina de marca con el genérico. Dong era directora de un estudio financiado por la empresa farmacéutica británica Boots (que ahora se llama Knoll) y la UCSF. El destino de la asociación demuestra con precisión que el cometido de las universidades como lugares donde se hacen investigaciones de interés general puede entrar en franco conflicto con los intereses de los trabajos de investigación regidos por las empresas.

21. Mark Edmundson, *Harper's,* septiembre de 1997.

El estudio de la doctora Dong comparaba la eficacia de la droga para la tiroides de Boots, Synthroid, con su competidor genérico. La empresa esperaba que la investigación demostrase que la sustancia de mayor precio era mejor que la genérica o por lo menos apreciablemente diferente, lo cual, demostrado por una universidad respetada, incrementaría sus ventas. Pero la doctora Dong descubrió que la verdad era lo contrario. Ambas medicinas eran bioequivalentes, hecho que implicaba un posible ahorro anual de 365 millones de dólares para los ocho millones de estadounidenses que tomaban la especialidad de marca y una posible pérdida de 600 millones de dólares para Boots (que eran los ingresos del Synthroid). La publicación de las conclusiones de Dong en el *Journal of the American Medican Association* quedó fijada para el 25 de enero de 1995. Pero Boots logró impedirla en el último momento porque una cláusula del contrato de patrocinio otorgaba a la empresa el derecho de veto sobre la publicación de los hallazgos. La universidad, temiendo un costoso proceso judicial, se puso de lado de la compañía, y el artículo fue suprimido. Después de que *The Wall Street Journal* revelara el caso, Boots cedió y el artículo apareció por fin en abril de 1997, con dos años de retraso.[22] «La víctima del asunto no ofrece dudas: fue la universidad», escribió Dorothy S. Zinberg, profesora del Centro de Harvard de Ciencias y Relaciones Internacionales. «Cada violación de su contrato no escrito con la sociedad, que la obliga a evitar el secreto siempre que sea posible y a mantener su independencia del gobierno y de la presión de las empresas, debilita su integridad».[23]

En 1998 un caso similar afectó a la Universidad de Toronto y al hospital infantil adscrito a ella, pero esta vez lo que el investigador descubrió fue que el medicamento podía dañar a los pacientes. La doctora Nancy Olivieri, una científica de fama mundial y especialista en la talasemia, una enfermedad de la sangre, firmó un contrato de investigación con el gigante farmacéutico Apotex. La empresa deseaba que Olivieri estudiara la eficacia de la droga deferiprona en jóvenes pacientes que sufrían talasemia. Cuando Olivieri encontró pruebas de que en algunos casos la sustancia podía tener efectos secundarios peligrosos para la vida, se propuso informar de ello a los pacientes que participaban en el estudio y a los especialistas en la materia. Apotex suspendió la investigación y amenazó con llevar a Olivieri a los tribu-

22. *Science,* volumen 273, 26 de julio de 1996, y *Science,* volumen 276, 25 de abril de 1997.
23. «A Cautionary Tale», *Science,* volumen 273.

nales si daba a conocer sus conclusiones, señalando una cláusula del contrato de la profesional, que ella había olvidado y que le daba derecho a reservarse la publicación de los resultados durante dos años después de la finalización del estudio. Olivieri no se amilanó y los publicó en *The New England Journal of Medicine,* y una vez más las administraciones de su universidad y del hospital se abstuvieron de defender la sacralidad de las investigaciones científicas que se hacen en beneficio público. A esta actitud sumaron el insulto y destituyeron a Olivieri de su alto cargo de investigadora del hospital.[24] (Después de una larga polémica pública, Olivieri fue restituida en su puesto.)

Quizá el caso más alarmante es el de un profesor asociado de la Brown University de Rhode Island que trabajaba como médico laboral en el Memorial Hospital de Rhode Island, en Pawtucket, adscrito a la universidad. Una fábrica textil local encargó al doctor David Kern investigar dos casos de enfermedades de pulmón que se habían tratado en el hospital. Encontró seis casos más del mismo mal entre los 150 empleados de la planta, un hallazgo sorprendente porque la incidencia de esas enfermedades en la población general es de un caso por cada cuarenta mil personas. Al igual que las doctoras Dong y Olivieri, Kern se aprestaba a publicar su trabajo cuando la empresa le amenazó con un pleito, invocando una cláusula del contrato que él había firmado y que le impedía publicar «secretos comerciales». Nuevamente la universidad y el hospital apoyaron decididamente a la empresa, prohibieron al doctor Kern dar a conocer sus hallazgos y cerraron la clínica unipersonal en que desarrollaba su trabajo.[25]

El único elemento insólito en estos tres casos de censura de investigaciones médicas es que afectaban a profesionales con la honestidad personal y la perseverancia necesarias para enfrentarse públicamente a sus empresas «asociadas», lo que finalmente permitió que la verdad saliera a la luz en la prensa. Pero el coraje personal no es suficiente para proteger la honestidad de las investigaciones académicas con total seguridad y en todos los casos. Según un estudio de 1994 sobre las asociaciones de las empresas y la investigación en universidades de EE.UU., en la mayoría de las ocasiones la interferencia de las corporaciones es discreta y no provoca protestas. El estudio descubrió que en el 35 % de los contratos las empresas conservaban el derecho de impedir la publicación de los estudios, y el 53 % de

24. Michael Valpy, «Science Friction», *Elm Street,* diciembre de 1998.
25. *Science,* volumen 276, 25 de abril de 1997.

los académicos entrevistados dijeron que su publicación «podía ser aplazada».[26]

También hay una forma más insidiosa de interferencia que se practica todos los días en las universidades y que comienza aún antes que las propias investigaciones, e incluso antes de que los proyectos se reflejen por escrito. Como dice John V. Lombardi, presidente de la Universidad de Florida en Gainesville: «Hemos dado el gran salto hacia adelante, y hemos decidido fingir que somos una empresa».[27] Lo que en realidad significa este salto es que los programas se diseñan para satisfacer el propósito de cátedras de investigación financiadas por las empresas y bautizadas con nombres tan sonoros como la de Profesor Emérito de Administración de Hoteles y Restaurantes Taco Bell de la Universidad estatal de Washington, la cátedra Yahoo! de Tecnología Informática de la Universidad de Stanford y la cátedra Lego de Investigación sobre la Enseñanza del Instituto de Tecnología de Massachusetts. J. Patrick Kelly, titular de la cátedra estatal Kmart de Marketing de Wayne, calcula que sus investigaciones han ahorrado a Kmart «varias veces más» que la dotación de 2 millones de dólares con que se creó su cargo.[28] El propietario de la cátedra de la Universidad de West Virginia financiada por Kmart mantiene una relación tan estrecha con dicho minorista que el contrato sólo le exige pasar un mínimo de treinta días preparando a directivos asistentes.

¿Y QUÉ HACÍA LA OPOSICIÓN?

Muchas personas, al enterarse de la dimensión que ha cobrado la educación orientada por las marcas, desean saber qué hacían los profesores, los maestros, los consejos escolares y los padres cuando se realizaban estas transformaciones. En las escuelas primarias y secundarias resulta difícil responder a la pregunta, especialmente porque apenas se encuentra a nadie más que a los anunciadores que se muestren activamente *favorables* a la publicidad en los colegios. A lo largo de la década, todas las grandes asociaciones de profesores de América del Norte han expresado en voz bien alta la amenaza contra la educación

26. W. Cohen, R. Florida y W. R. Goe, «University-Industry Research Centers in the United States», Pittsburgh, Carnegie Mellon University Press, 1994.

27. *Business Week,* 22 de diciembre de 1997.

28. Julianne Basinger, «Increase in Number of Chairs Endowed by Corporations Prompt New Concerns», *Chronicle of Higher Education,* 24 de abril de 1998, pág. A51.

independiente que representa la comercialización, y muchos padres preocupados han formado grupos como Alerta Comercial, de Ralph Nader, para proclamar su oposición a ella. Pero a pesar de eso, nunca se presentó un solo tema de suficiente entidad alrededor del cual padres y profesores pudieran reunirse para entablar —y quizá ganar— la gran batalla contra la comercialización de las aulas.

A diferencia de las polémicas sobre la oración en la escuela o sobre la educación sexual, la entrada de la publicidad en la educación no se debió a una decisión concluyente, sino a una multitud de ellas. Por lo general las medidas se tomaron en concreto y escuela por escuela, a menudo sin debatirlas, sin comunicarlas y sin ninguna vigilancia pública, porque las agencias publicitarias se cuidaron de diseñar promociones que pudieran insinuarse entre los vacíos de las normativas educativas estándares.

Sin embargo, cuando Channel One y Youth News Network quisieron emitir anuncios directamente en las aulas hubo algún debate; los consejos escolares sostuvieron acaloradas discusiones en las que se ponían los puntos sobre las íes, y la mayoría de las canadienses decidieron excluir a YNN. Aunque Channel One tuvo más éxito, sobre todo en los distritos más pobres, también debió tragarse su cuota de rechazos.

Sin embargo, hay otro factor cultural más profundo que ha ayudado a las marcas a entrar en los colegios, y que se relaciona con la propia eficacia de éstas. Muchos padres y profesores no veían qué iban a ganar resistiéndose; los niños de la actualidad están tan bombardeados por las marcas que proteger los espacios educativos de la comercialización se antojaba menos importante que las ventajas que ofrecían las nuevas fuentes de financiación. Y los promotores de la publicidad escolar no han dejado de aprovechar este sentido de impotencia de los padres y los educadores. Como dice Frank Vigil, presidente del sistema ZapMe!: «Los jóvenes estadounidenses están expuestos a la publicidad en muchos aspectos de sus vidas. Creemos que los alumnos tienen suficiente inteligencia para discernir entre los contenidos educativos y los materiales de marketing».[29] Así lograron que muchos padres y profesores racionalizaran su fracaso en la protección de otro espacio antes público, diciéndose que los anuncios que los alumnos no vean en las escuelas o en las universidades, los verán ciertamente en los medios de transporte, en Internet o en la televisión cuando regre-

29. «ZapMe! Invites Ralph Nader Back to School», PR Newswire, 10 de diciembre de 1998.

sen a sus casas. ¿Qué importancia tiene un anuncio más en la vida de estos niños que los sufren hasta el hartazgo? ¿Y otro, y otro?

Pero aunque esto pueda explicar la penetración de los anuncios en las escuelas, no aclara cómo logró afirmarse tanto el fenómeno en las universidades. ¿Por qué permanecieron pasivos y silenciosos los profesores universitarios, permitiendo a sus «socios» pisotear los principios de libertad de investigación y de palabra que han sido la base de la vida académica? Más exactamente, ¿no se creía que nuestras universidades están llenas de perturbadores radicales a sueldo? ¿Acaso la inamovilidad de los profesores universitarios, que les brinda un puesto seguro y vitalicio, no está destinada a permitirles adoptar posiciones polémicas sin temor al castigo? ¿Acaso estas personas no son *antihegemónicas,* para tomar un término común en el entorno académico?

Como señaló Janice Newson, una profesora de sociología de la Universidad de York, que ha publicado mucho sobre el tema, «parece que es más fácil explicar el auge cada vez mayor de la universidad unida a las empresas que aclarar la falta de resistencia que hay ante ella». Newson, que hace más de diez años que advierte contra la amenaza corporativa a la libertad académica, escribe que había supuesto (erróneamente) que

> a los miembros de la comunidad universitaria les preocuparía mucho este cambio de dirección, y que se opondrían a él. Después de todo, estas instituciones han sufrido una transformación importante, para no decir sustancial, en un tiempo relativamente corto. Y en muchos sentidos, estos cambios se diferencian mucho de la idea y de las prácticas de la universidad anterior, donde muchos de los miembros de los claustros actuales comenzaron su carrera».[30]

La crítica de Newson podría ampliarse e incluir en ella a los militantes estudiantiles, que hasta mediados de la década de 1990 estuvieron misteriosamente ausentes del debate sobre la intervención de las empresas. Por lamentable que sea, parte de la explicación de la ausencia de movilizaciones en las universidades consiste en simple egoísmo. Hasta mediados de esa década, la creciente influencia de las empresas en la educación y en la investigación parecía verificarse casi exclusiva-

30. Janice Newson, «Technical Fixes and Other Priorities of the Corporate-Linked University: The Humanist Challenge», ensayo presentado al Grupo de Investigación sobre Humanidades de la Universidad de Windsor, octubre de 1995.

mente en las facultades de ingeniería, en las escuelas de ciencias empresariales y en los laboratorios científicos. Los radicales siempre mostraron inclinación a criticar a los claustros de profesores diciendo que son incurables bastiones de la derecha. ¿A quién le importa qué pasa en ese lado de las universidades, mientras no se tocara los campos de tradición más progresista como la literatura, los estudios culturales, las ciencias políticas, la historia y las bellas artes? Y siempre que los profesores y los estudiantes de artes y humanidades se libraran de este giro radical de la cultura y las prioridades universitarias, quedaba la libertad para dedicarse a otras cosas, y de éstas había muchas en oferta. Por ejemplo, muchos de esos radicales a sueldo que corrompían la mente de los jóvenes con ideas socialistas vivían preocupados por su concepto posmoderno de que la verdad es una idea artificial. Ésta hizo imposible a muchos académicos compartir una posición política que «privilegiara» a un tipo de modelo de enseñanza como el público, antes que a otro como el corporativo. Y si la verdad es relativa, ¿quién puede decir que los diálogos de Platón tienen más «autoridad» que *Anastasia* de la Fox?

Pero esta tendencia académica sólo explica parcialmente la ausencia de acción. Muchos otros radicales universitarios estaban dispuestos a librar una batalla en regla, pero durante los años clave de la invasión de las universidades por las empresas se hallaban entregados a otra lucha: los afilados debates sobre el género y la raza de las llamadas batallas de lo políticamente correcto. Como veremos en el capítulo siguiente, si los estudiantes permitían que los convirtieran en mercados de prueba era en parte porque pensaban en otros asuntos. Estaban muy ocupados discutiendo con sus profesores sobre las bondades de los cánones y la necesidad de aplicar medidas más drásticas contra el acoso sexual en las universidades. Y si sus profesores no lograron impedir que los principios mismos del libre discurso académico se vendieran por unos pocos dólares, ello puede haber sucedido porque estaban dedicados a defenderse del macartismo de sus propios estudiantes. Y allí estaban, discutiendo sobre los estudios femeninos y sobre el último libro aparecido, mientras sus universidades se vendían delante de sus narices. Justo cuando el propio sistema de representación personal fue aprovechado por las marcas, profesores y estudiantes comenzaron a dejar de lado sus querellas intestinas, al darse cuenta de que tenían un enemigo más poderoso.

Pero para entonces, ya se había perdido mucho. Más radicalmente que las nociones algo anticuadas de la educación y la investigación

«puras», lo que se ha perdido desde que las facultades «pasan por ser empresas» (para repetir la expresión de la Universidad de Florida) es la idea misma del espacio sin marcas. En muchos sentidos, en nuestra cultura las escuelas y las universidades son la personificación más tangible del espacio público y de la responsabilidad colectiva. En especial las universidades, con sus albergues, sus bibliotecas, sus espacios verdes y sus normas compartidas de expresión libre y respetuosa, desempeñan un papel esencial, aunque ahora casi simbólico: son el único espacio que queda donde los jóvenes pueden ver cómo se vive una auténtica vida pública. Y por mal que antes hayamos defendido instituciones, en este momento de nuestra historia las razones que existen contra la transformación de la educación en un ejercicio de extensión de las marcas es el mismo que vale para los parques naturales y las reservas naturales: que tales espacios casi sagrados nos recuerdan que los espacios sin marcas son todavía posibles.

CAPÍTULO

5

El patriarcado se hace *funky*

El triunfo del marketing de la identidad

Digámoslo de una vez: cuando eres un personaje de Friends, *es difícil pensar que eres de izquierdas.*

—Jay Blotcher, activista de la lucha contra el sida en la revista *New York,* septiembre de 1996

Antes de graduarme, a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, yo era una de tantas estudiantes que no me daba cuenta de la lenta invasión en las universidades de las marcas. Y mi experiencia personal me permite decir que no es que no notáramos la presencia cada vez mayor de las empresas en las universidades, pues hasta a veces nos quejábamos de ella. Pero no nos molestaba. Sabíamos que las compañías de comidas rápidas abrían restaurantes junto a la biblioteca y que los profesores de ciencias aplicadas hacían buenas ganancias gracias a las empresas farmacéuticas, pero saber qué sucedía exactamente en las salas de consejo y en los laboratorios hubiera exigido demasiado esfuerzo, y, francamente hablando, teníamos mucho que hacer. Estábamos luchando para que los judíos pudieran ingresar en el comité, para la igualdad racial del centro femenino y para averiguar por qué la reunión para discutir el tema se había programado para la misma hora que la que iba a tratar sobre los *gays* y las lesbianas. ¿Acaso los organizadores negaban la existencia de lesbianas judías? ¿O de bisexuales negros?

En el mundo exterior, las cuestiones raciales, de género y de orientación sexual seguían estando relacionadas con temas más concretos y urgentes, como la igualdad salarial y de derechos para los cónyuges

y la violencia política; estos importantes movimientos eran —y siguen siendo— una verdadera amenaza para el orden económico y social. Sin embargo, por alguna razón a los estudiantes de las universidades no les parecían tan atractivos, pues durante la década de 1980 se habían convertido para ellos en algo muy diferente. Muchas de las batallas que librábamos se referían a la cuestión de «representación», un conjunto inconexo de reivindicaciones dirigidas principalmente contra los medios de comunicación, el sistema educativo y la lengua inglesa. Desde las feministas que exigían más representaciones de autoras en las listas de lecturas, pasando por los homosexuales que querían estar mejor «representados» en la televisión y los astros del *rap* que se jactaban de «representar a los guetos», hasta la pregunta que provoca una revuelta en el filme de Spike Lee *Haz lo que debas*, de 1989 («¿Por qué no había compañeros nuestros en la pared?»), la nuestra era una política de espejos y de metáforas.

Estos temas siempre han figurado en los programas políticos de los movimientos de los derechos humanos y del feminismo, y más tarde en la lucha contra el sida. Desde el comienzo se aceptó que lo que perjudica a las mujeres y a las minorías étnicas es la ausencia de modelos visibles que ocupen posiciones políticas influyentes, y que los estereotipos que difunden los medios, imbricados en la estructura misma de la lengua, sirven para reforzar francamente la supremacía de los hombres blancos. Para lograr progresos verdaderos, se consideraba necesario descolonizar la imaginación de ambos géneros.

Hacia la época en que mi generación heredó estas ideas, pertenecientes a dos o a tres generaciones anteriores, la representación ya no era un instrumento entre otros, sino que se había convertido en la clave del asunto. A falta de una estrategia político-legal clara, atribuimos casi todos los problemas sociales a los medios de comunicación y a la educación, ya fuera porque perpetúan los estereotipos negativos o sencillamente por sus omisiones. A los asiáticos y a las lesbianas se les condenaba a la «invisibilidad», a los homosexuales se les calificaba de depravados, a los negros de criminales y a las mujeres de débiles y de inferiores; todos ellos eran falsos modelos que terminaban perpetuándose y que provocaban todas las desigualdades del mundo real. Por eso nuestras batallas se dirigían contra los programas de televisión que mostraban vecinos *gays* que nunca hacían el amor, contra los periódicos llenos de imágenes de hombres viejos y de raza blanca, contra las revistas que promocionaban lo que la escritora Naomi Wolf denominaba «el mito de la belleza» y contra las listas de lectura que parecían

anuncios de Benetton y los anuncios de Benetton que trivializaban nuestras exigencias sobre las listas de lectura. Los hijos de los medios de comunicación estábamos tan indignados por los arquetipos estrechos y opresivos que difundían las revistas, los libros y la televisión que nos convencimos de que si esas imágenes y ese lenguaje cambiaban, la realidad también lo haría. Pensábamos que encontraríamos la salvación reformando la MTV, la CNN y Calvin Klein. ¿Y por qué no? Si los medios parecen ser el origen de tantos de nuestros problemas, era seguro que si lográbamos «subvertirlos» y lograr que nos representaran mejor, podían convertirse en nuestros salvadores. Con mejores espejos colectivos, la estima por sí mismo aumentaría y los prejuicios se esfumarían mágicamente, y la sociedad comenzaría de pronto a desear parecerse al hermoso y positivo aspecto que impondríamos a su imagen.

Durante la generación que creció bajo el influjo de los medios, el deseo de transformar la sociedad por medio de la cultura pop era una segunda naturaleza. El problema era que, mientras tanto, estas fijaciones comenzaron a transformarnos a nosotros. Con el tiempo, la política de la identidad se confundió hasta tal punto con la política personal que llegó a eclipsar el resto del mundo. El eslogan «lo personal es político» reemplazó a lo económico como factor político, y por fin incluso a la política a secas. Mientras más significación dábamos al tema de la representación, más importancia adquiría en nuestras vidas, quizá porque, en ausencia de objetivos políticos más tangibles, todo movimiento que luche por crear mejores espejos sociales terminará siendo víctima de su propio narcisismo.

Pronto el «salir del armario» dejó de referirse sólo al sida y se convirtió en la exigencia de la «visibilidad» de los *gays* y las lesbianas: todos los *gays* debían salir del armario, y no sólo los políticos de derechas, sino también los famosos. Hacia 1991, el grupo extremista Queer Nation extendió su oposición a los medios, y ahora no sólo criticaba las imágenes que se publicaban de dementes homicidas con sida, sino de cualquier asesino que no fuera heterosexual. Las filiales de San Francisco y de Los Ángeles de este grupo organizaron protestas contra *El silencio de los corderos* a causa del personaje malo, un asesino en serie y travestí, y perturbaron el rodaje de *Instinto Básico* porque mostraba lesbianas homicidas que usaban hachas. El GLAAD (*Gay and Lesbian Alliance Against Defamation)* pasó de criticar a los medios por el empleo de expresiones como «la peste *gay*» para referirse al sida a exigir que las emisoras de televisión pusieran más

homosexuales en sus espectáculos. En 1993, Torie Osborn, una importante militante de los derechos de los homosexuales, dijo que el principal tema político que afrontaban sus representados no era el derecho a contraer matrimonio, ni de entrar en el ejército y ni siquiera el de las lesbianas a casarse y adoptar niños. Según dijo a un periodista, el principal problema era «la invisibilidad. Punto. Nada más que decir».[1]

De manera muy similar a la generación anterior de lesbianas que se oponían a la pornografía y que se manifestaban ante los *peep shows,* muchos de los actos políticos de principios de la década de 1990 ya no se realizaban delante de las sedes del gobierno y los tribunales, sino ante los museos que exhibían piezas africanas que, según se creían, glorificaban la mentalidad colonialista. Los militantes se reunían ante los teatros donde se ofrecían los grandes musicales como *Showboat* y *Miss Saigon,* e incluso llegaron a ensuciar la alfombra roja durante la entrega de los Óscar de la Academia de 1992.

En retrospectiva, estas luchas parecen de poca monta, pero no se nos puede culpar a los narcisistas de la lucha contra los medios de creernos comprometidos en una batalla crucial por los oprimidos del mundo: cada paso que dábamos provocaba una ola de terror pánico en nuestros enemigos, los conservadores. Si no éramos revolucionarios, ¿por qué decían nuestros oponentes que se estaba gestando una revolución, que nos hallábamos en medio de una «guerra cultural»? «La transformación de las universidades estadounidenses es tan profunda que no es exagerado calificarla de revolución», informaba a sus lectores Dinesh D'Souza, autor de *Illiberal Education.* «Sus signos distintivos pueden verse hoy en cualquiera de los principales campus, y en todos los aspectos de la vida universitaria».[2]

A pesar de decir que vivían bajo un régimen estalinista donde no se toleraba el disenso, nuestros profesores y administradores organizaron una contraofensiva impresionantemente bulliciosa y lucharon con uñas y dientes por el derecho a ofender a los cabezas rapadas extremistas que éramos nosotros. Alentaron toda nueva política de acoso y se comportaron en general como si lucharan por el futuro mismo de la civilización occidental. Una avalancha de artículos periodísticos calcados unos de otros difundieron la tesis de que la política de la identidad

1. Jeanie Russell Kasindorf, «Lesbian Chic», *New York,* 10 de mayo de 1993, pág. 35.
2. Dinesh D'Souza, «Illiberal Education», *Atlantic Monthly,* marzo de 1991, pág. 51.

constituía una amenaza internacional como «Illiberal Education» *(Atlantic Monthly),* «Visigoths in Tweed» *(Fortune),* «The Silences» *(Maclean's),* «The Academy's New Ayatollahs» *(Outlook),* «Taking Offense» *(Newsweek).* En la revista *New York,* el escritor John Taylor comparaba mi generación de militantes universitarios con los miembros de las sectas, con las Juventudes Hitlerianas y con los fundamentalistas cristianos.[3] Representábamos una amenaza tan grande que hasta George Bush se tomó el trabajo de advertir al mundo que lo políticamente correcto «reemplaza los viejos prejuicios por otros nuevos».

El marketing de la identidad

La respuesta que provocó la política de la identidad logró ocultarnos el hecho de que las empresas, los responsables de los medios de comunicación y los productores de cultura popular aceptaban con gran rapidez muchas de nuestras exigencias de representación, aunque quizá no por las razones que nosotros esperábamos. Si me piden que señale el momento en que se produjo este cambio de actitud, diría que fue en agosto de 1992, en medio de la «crisis de las marcas» que culminó en el Viernes de Marlboro. Fue entonces cuando descubrimos que nuestros enemigos jurados del mundo «normal» —que nosotros creíamos que eran un cuerpo monolítico exterior a nuestros espacios universitarios— no nos temían ni odiaban, sino que en realidad nos encontraban interesantes. Una vez que comenzamos a buscar nuevas fuentes de imaginería de vanguardia, las identidades sexuales y raciales extremas por las que luchábamos fueron reemplazadas por estrategias de contenido de marca y de marketing sectorial. Si lo que queríamos era la diversidad, parecían decir las marcas, eso era exactamente lo que pensaban darnos. Y con eso, las empresas y los medios se precipitaron, con aerosoles en mano, a dar el último toque a los colores y a las imágenes de nuestra cultura.

Los cinco años siguientes fueron una orgía de cintas rojas, de sombreros de baloncesto con la imagen de Malcom X y de camisetas que decían «Silencio = Muerte». Hacia 1993, las notas periodísticas sobre el Armagedón académico fueron reemplazadas por otras sobre la invasión sexual, como «Do-Me-Feminism» de *Esquire* y «Lesbian Chic» de *New York* y de *Newsweek.* El cambio de actitud no fue resultado de

3. John Taylor, «Are You Politically Correct?», *New York,* 21 de enero de 1991.

una conversión política en masa, sino de ciertos cálculos políticos claros. Según *Rocking the Ages,* un libro que publicó en 1997 la importante empresa de investigación del consumo Yankelovich Partners, «la diversidad» era la «idea definitoria» de los defensores de los géneros, opuesta a la «individualidad» de los hijos de la explosión demográfica y el «sentido del deber» de sus padres.

> Las actitudes de los defensores de los géneros en favor de la pluralidad son las más fuertes que hemos evaluado nunca. Cuando pronosticamos lo que va a suceder en los próximos cinco años, resulta claro que la aceptación de los estilos alternativos de vida se hará más fuerte y extendida a medida que sus defensores crezcan y tomen las riendas del poder, convirtiéndose en el grupo dominante del mercado del consumo (...). *Para ellos, la diversidad es el hecho clave de la vida, la base de la perspectiva que imponen al mercado.* La diversidad en todas sus formas: cultural, política, sexual, racial, social, es el sello de su generación (...) [el subrayado es de los autores].[4]

La agencia Sputnik, mientras tanto, explicaba que «los jóvenes de hoy son una gran muestra de diversidad» y alentaba a sus clientes a bucear en los sicodélicos «Estados Unidos de la Diversidad», sin temer las variedades locales. Dee Dee Gordon, autora de *The L. Report,* animaba a sus clientes a vengarse del Girl Power: «Las chicas jóvenes quieren ver a alguien que se corte solo»:[5] y, con expresiones sospechosamente parecidas a las que utilizábamos en la universidad, el publicitario Tom Peters reprendía a sus empresarios por ser unos «BV», esto es, «Blancos Viejos».

Como hemos visto, esta información seguía inmediatamente a otras dos revelaciones relacionadas con ella. La primera era que las empresas de artículos de consumo sólo sobrevivirían si creaban imperios basados en «identidades de marca». La segunda era que el creciente sector demográfico juvenil era la clave del éxito en el mercado. Por ello, por supuesto, si los investigadores de mercado y los cazadores de lo *cool* decían al unísono que la diversidad era el rasgo distintivo de personalidad de este lucrativo sector, sólo había que hacer una cosa: toda empresa con visión de futuro debería adoptar variaciones del tema de la diversidad como identidad de marca.

4. J. Walker Smith y Ann Clurman, *Rocking the Ages,* Nueva York, HarperCollins, 1997, pág. 88.

5. *Vogue,* noviembre de 1997.

Que es exactamente lo que ha tratado de hacer la mayoría de las corporaciones que se basan en las marcas. En un intento de comprender cómo fue que Starbucks consiguió convertirse de golpe en un nombre familiar en 1996 sin una sola campaña publicitaria nacional, *Advertising Age* especulaba que tenía algo que ver con su aura mestiza y del Tercer Mundo. «Para sus devotos, la "experiencia" de Starbuck es algo más que el café cotidiano: es una inmersión en un refugio culto y políticamente correcto...».[6] Sin embargo, Starbucks era sólo un participante más de la locura del marketing. Los anuncios de Abercrombie & Fitch mostraban hombres en ropa interior mirándose cariñosamente entre sí; Diesel fue más lejos aún, con dos marineros que se besaban, y en un anuncio televisivo de Virgin Cola se vio «la primera boda homosexual de la publicidad televisiva», como anunciaba con orgullo el comunicado de prensa. También aparecieron marcas dirigidas a *gays* como Pride Beer o Wave Water, cuyo eslogan es «Ponemos marcas a las botellas, no a las personas», y aparecieron cazadores de lo *cool* especializados en la comunidad homosexual, que eran investigadores de mercado que recorrían los bares *gays* con cámaras ocultas.[7]

Mientras tanto, The Gap llenaba sus anuncios con arco iris racialmente mixtos y modelos delgados y de aspecto infantil. Diesel compensó la frustración que le producía ese ideal inalcanzable de belleza con carteles irónicos que mostraban una mujer a la que le servían una mesa con cerdos para la cena. The Body Shop evitó la reacción que provocaron los anuncios anteriores negándose a hacer publicidad, y en lugar de ello llenó sus escaparates con cintas rojas y letreros que condenaban la violencia contra las mujeres. La búsqueda de la diferencia se adaptaba bien a la boga del estilo afroamericano y a los héroes que empresas como Nike y Tommy Hilfiger ya habían detectado como poderosas fuentes de marketing. Pero Nike también se dio cuenta de que las personas que consideraban pertenecer a grupos oprimidos constituían sectores del mercado ya hechos: se agrega algunos tópicos al producto, y ¡listo!, no sólo es un producto más, sino también un aliado en su lucha. De este modo, las paredes de la Ciudad Nike se adornaron con citas de Tiger Woods que declaraba que «en Estados Unidos todavía hay pistas donde no puedo jugar a causa del

6. «Starbucks Is Ground Zero in Today's Coffee Culture», *Advertising Age,* 9 de diciembre de 1996.

7. Jared Mitchell, «Out and About», *Report on Business Magazine,* diciembre de 1996, pág. 90.

color de mi piel». Las mujeres de los anuncios de Nike nos dijeron «creo que «nena» es una mala palabra» y «opino que los tacones altos son una conspiración contra las mujeres».

Y parecía que todo el mundo se había puesto a jugar con la fluidez de los géneros, desde el maquillaje MAC que utilizaba a la *drag queen* RuPaul como modelo y portavoz hasta los anuncios de tequila que informan al público que *la* mujer del biquini es en realidad un *él;* desde las colonias de Calvin Klein que nos dicen que el género es en sí mismo una invención hasta el desodorante Sure Ultra Dry, que a su vez nos hace callar a todos los que nos inclinamos ante el género: «¿Hombre? ¿Mujer? ¿Qué importa?».

Nostalgia de la opresión

Todavía se discute acaloradamente sobre estos anuncios. ¿Son completamente cínicos o indican que los anunciantes quieren evolucionar y desempeñar un papel social más positivo? Los anuncios de Benetton de mediados de la década de 1990 pasaban desvergonzadamente de los inteligentes y bellos desafíos a los estereotipos raciales, por una parte, y a una grotesca explotación comercial del sufrimiento humano, por otra. Sin embargo, formaban parte de un indiscutible intento de emplear el amplio peso cultural de la empresa para lanzar mensajes que fueran más allá del «comprad más jerséis», y desempeñaron un papel esencial para que el mundo de la moda abrazara la lucha contra el sida. Del mismo modo no se puede negar que The Body Shop marcó un hito al demostrar al sector empresarial que una cadena internacional puede intervenir franca y honestamente en polémicas políticas, aunque gane millones con las sales de baño y las lociones corporales. En el próximo capítulo se expondrá con más profundidad las complicadas motivaciones y las incoherencias básicas de muchas de estas firmas «éticas». Pero para numerosos militantes que poco tiempo antes habían creído que el mundo podía mejorar si los medios de comunicación ofrecían un reflejo mejor de él, hay una cosa que quedó del todo clara: la política de la identidad no luchaba contra el sistema, y ni siquiera lo subvertía. En lo referente a la vasta industria nueva de las marcas, lo alimentaba.

Comprensiblemente, la coronación de la diversidad sexual y racial como nuevas superestrellas de la publicidad y de la cultura popular ha provocado una suerte de Crisis de Identidad de la Identidad. Algunos

antiguos luchadores de la identidad incluso sienten nostalgia de los buenos días pasados cuando los símbolos de su radicalismo, aunque les oprimían, no estaban a la venta en Wal-Mart. Como observó la musicóloga Ann Powers sobre la muy cacareada aparición del Poder de las Chicas, «en la intersección de lo femenino convencional y la Chica Moderna lo que apareció no fue una revolución, sino un centro comercial (...). Así, un movimiento político genuino se convierte en una gigantesca excursión de compras, donde se anima a las muchachas a coger de las perchas la identidad que más les guste».[8] De manera semejante, Daniel Mendelsohn ha escrito que la identidad *gay* ha pasado a ser «básicamente un conjunto de opciones de productos (...). Culturalmente hablando, al menos, la opresión puede haber sido lo mejor que le haya sucedido a la cultura *gay*. Sin ella no somos nada».

Por supuesto, esta nostalgia es absurda. Hasta el luchador más pintado de la identidad reconoce, si se le presiona, que tener a Ellen Degeneres y a otros personajes homosexuales en la televisión tiene algunas ventajas concretas. Probablemente sea bueno para los muchachos, y en especial para los que no viven en entornos urbanos, sino rurales o en pueblos pequeños donde es más probable que ser *gays* los condene a una vida de rechazo de sí mismos. (La tasa de intentos de suicidio entre homosexuales y bisexuales masculinos estadounidenses en 1998 fue del 28,1 %, mientras que entre los varones heterosexuales del mismo grupo de edades fue del 4,2 %.)[9] De manera semejante, muchas feministas reconocen que aunque el tema de las Spice Girls «Si quieres ser mi novio tienes que aceptar a mis amigos» no va a destruir el mito de la belleza, aún así es un progreso comparado con el elogio de la violación que hizo Snoop Dogg en 1993, «No es divertido si mis amigues no pueden mojar también».

Y sin embargo, aunque todo esto eleva la autoestima de las adolescentes y es valioso que dispongan de modelos positivos, aún así el logro es mezquino, y desde la perspectiva de los militantes, es inevitable preguntarse: ¿es esto lo que queríamos? ¿Todas nuestras protestas y nuestra teoría supuestamente progresista sólo han servido para alegrar las industrias de la cultura, para proporcionar una imaginería feminista a la nueva campaña publicitaria «What's True» de Levi's y para permitir que las discográficas logren ventas récord de discos con mensa-

8. Powers, «Everything and the Girl», pág. 74.

9. Gary Remafedi, Simone French, Mary Story, Michael D. Resnick y Robert Blum, «The Relationship between Suicide Risk and Sexual Orientation: Results of a Population-Based Study», *American Journal of Public Health,* enero de 1998, nº 1, págs. 57-60.

jes sobre el poder de la mujer? En otras palabras, ¿por qué nuestras ideas sobre la rebelión política resultan tan poco amenazadoras para la buena marcha de los negocios?

Por supuesto, la pregunta no es por qué, sino por qué diablos no. Del mismo modo que los inteligentes empresarios adoptaron la ecuación «marcas sí, productos no», tampoco tardaron en darse cuenta de que los inconvenientes a corto plazo —ya se tratara de la exigencia de contratar más mujeres o de cuidar más el lenguaje en una campaña publicitaria— eran un precio pequeño a pagar por la inmensa cuota de mercado que les prometía la diversidad. Así que aunque puede ser verdad que el proceso ofreció progresos reales, también lo es que Dennis Rodman viste formalmente y que Disney World celebra el Día del Orgullo *Gay* no tanto porque sean progresistas, sino porque les resulta financieramente rentable. El mercado se ha apoderado del multiculturalismo y de los géneros del mismo modo que de la cultura juvenil en general, no sólo en tanto que sectores del mercado, sino como fuente de una nueva imaginería carnavalesca. Como señalan Robert Goldman y Stephen Papson, «sencillamente, la cultura blanca ya no funciona».[10] Los 200 mil millones de giro de la industria de la cultura —que ahora es el mayor artículo estadounidense de exportación— necesita un suministro ininterrumpido y siempre diferente de estilos callejeros, de vídeos musicales de última y toda la gama de colores del arco iris. Y los críticos radicales de los medios de comunicación que exigían estar «representados» en ellos a comienzos de la década de 1990 virtualmente regalaron su identidad a las marcas para que las empaquetaran y las vendieran.

La necesidad de una mayor diversidad, que era el grito de guerra de mis años universitarios, no sólo es aceptado por la industria de la cultura, sino que se ha convertido en el mantra del capital mundial. Y la política de la identidad, tal como se practicaba en la década de 1990, era una mina de oro. «Esta revolución», escribe el crítico de la cultura Richard Goldstein en *The Village Voice,* «resultó ser la salvadora del capitalismo tardío».[11] Y llegó a tiempo.

10. Goldman y Papson, *Sign Wars,* pág. v.

11. Richard Goldstein, «The Culture War Is Over! We Won! (For Now)», *Village Voice,* 19 de noviembre de 1996.

EL CONDIMENTO DEL MARKETING: LA DIVERSIDAD Y EL TONO DE LAS VENTAS MUNDIALES

Casi al mismo tiempo en que mis amigos y yo luchábamos por lograr una mejor representación cultural, las agencias publicitarias, las emisoras de radio y de televisión y las grandes marcas estaban ocupadas en algunos problemas propios de ellas. Gracias a la mayor libertad de comercio y a otras formas de desregulación acelerada, el mercado mundial estaba convirtiéndose por fin en una realidad, pero se planteaban preguntas nuevas y acuciantes. ¿Cuál es la mejor manera de vender productos idénticos en distintos países? ¿Con qué voz deben hablar los anunciantes a todo el mundo a la vez? ¿Cómo pueden las empresas adaptarse a las diferencias culturales y al mismo tiempo mantener la coherencia interna?

Para algunas empresas, hasta hace poco la respuesta era sencilla: hay que obligar al mundo a hablar *nuestro* idioma y a absorber *nuestra* cultura. En 1983, cuando el mercado global era una fantasía para todos menos para unas pocas compañías, el profesor de ciencias empresariales de Harvard, Theodore Levitt, publicó el ensayo «The globalization of Markets», donde mantenía que toda empresa dispuesta a inclinarse ante los hábitos o los gustos locales era un fracaso absoluto. «Las necesidades y los deseos del mundo han quedado irrevocablemente homogeneizados», escribía en lo que se convirtió instantáneamente en un manifiesto del marketing global. Levitt trazaba una rígida distinción entre las empresas *multinacionales* débiles, que cambian según el país donde operan, y las grandes corporaciones *globales,* que por definición son siempre las mismas, se hallen donde se hallen. «La empresa multinacional opera en diversos países y adapta sus productos y sus prácticas a cada uno, con un coste relativamente elevado. Las corporaciones globales funcionan con imperturbable constancia, con costes relativamente bajos, como si todo el mundo (o sus principales regiones) fuera una entidad única, y venden lo mismo en todas partes (...). Las antiguas diferencias de gustos o costumbres comerciales locales desaparecen».[12]

Las corporaciones «globales» de Levitt eran, por supuesto, las estadounidenses, y la imagen «homogeneizada» que promovían eran las imágenes de EE.UU.: niños blancos y rubios que comen cereales Kellogg en la televisión japonesa; el Hombre Marlboro que traslada las

12. Theodore Levitt, «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1983.

praderas agrícolas americanas a las aldeas de África, y Coca-Cola y McDonald's que venden al mundo los sabores de EE.UU. Aquello dejó de ser un sueño algo loco y se hizo realidad; las antiguallas del marketing volvieron a erguirse sobre sus pies. En años más recientes, el fantasma cultural del siglo XX, «el imperialismo cultural norteamericano», ha provocado protestas contra el «Chernobil cultural» en Francia, ha llevado a crear el movimiento de las «comidas lentas» en Italia y ha llevado a quemar gallinas ante el primer restaurante de KFC en la India.

Los estadounidenses nunca han sido conocidos por su especial sensibilidad cultural, y por ello no es sorprendente que el camino que lleva al marketing global de Levitt esté empedrado con *faux pas* culturales. El más grave de ellos se produjo después del colapso del comunismo europeo, cuando los grandes medios de difusión se disputaron el mérito de promover la libertad y la democracia en todo el mundo, pretensión que luego pagaron muy cara. «Hemos llevado la MTV a Alemania del Este, y eso el día después de la caída del muro de Berlín», dijo Sumner Redstone, presidente de Viacom International.[13] Ted Turner atribuyó el mérito a la CNN y a los Goodwill Games. «Yo dije: "Tratemos de solucionar esto. Juntemos a nuestros jóvenes, hagamos esto juntos, intentemos lograr un poco de paz para el mundo y terminar con la Guerra Fría." Y por Dios que lo hicimos».[14] Mientras tanto, Rupert Murdoch decía al mundo que «las emisiones por satélite permiten a muchas personas de sociedades desinformadas prescindir de la televisión controlada por el Estado».[15]

Las bravatas que se oyeron después de la Guerra Fría no cayeron bien en países como China, donde la oposición a los llamados valores occidentales sigue siendo un objetivo político sacrosanto. En consecuencia, varios grandes de la prensa occidental, ahora implacablemente decididos a penetrar en toda Asia con sus satélites, han hecho todo lo posible para distanciarse de su anterior retórica libertaria, y ahora colaboran de cerca con dictaduras que restringen el flujo de información, situación que examinaré con más detalle en el capítulo 8.

13. Sumner Redstone hizo la observación durante la conferencia anual de medios de comunicación Drexel Burnham Lambert en enero de 1990. Hizo un comentario similar en octubre de 1994 cuando fue entrevistado por *Forbes:* «MTV está asociada con las fuerzas de la libertad y la democracia en todo el mundo. Cuando cayó el muro de Berlín, los guardias de seguridad de Alemania del Este sostenían paraguas con el logo de MTV. La MTV es la vanguardia. Es irreverente. Está contra el sistema».

14. Scripps Howard News Service, 19 de julio de 1997.

15. *Times,* Londres, 2 de septiembre de 1993, pág. A5, versión periodística de un discurso pronunciado por Rupert Murdoch el uno de septiembre de 1993.

Fue en este campo minado donde apareció el marketing de la «diversidad», presentándose como la solución de todos los problemas de la expansión mundial. En vez de crear distintas campañas publicitarias para los diferentes mercados, las campañas podían vender la diversidad misma a todos los mercados a la vez. La fórmula mantenía los beneficios de la uniformidad del antiguo imperialismo cultural, pero con menos riesgo de ofender las sensibilidades locales. En vez de exhortar al mundo a que prüebe los sabores de América, propone el «Sabor del arco iris», como el eslogan de Skittles. Este multiculturalismo con cobertura de caramelo se presenta como un envoltorio más humano y gentil del efecto homogeneizador de lo que el físico indio Vandana Shiva denomina «la monocultura»; y en efecto, es monoculturalismo.

Actualmente, la palabra clave del marketing mundial no es vender Estados Unidos al mundo, sino lograr una especie de condimento de marketing para todos los habitantes del mundo. A finales de la década de 1990, el tono ya no lo dicta el Hombre Marlboro sino Ricky Martin: una mezcla bilingüe de Norte y Sur, algo de latino y algo de R&B, con letras de canciones que celebran la fiesta mundial. Este enfoque de restaurante étnico crea una ubicuidad, un mundo unívoco, un centro comercial global donde las corporaciones pueden vender un producto único en diversos países sin provocar las antiguas protestas contra «Coca-Colonización».

A medida que la cultura se hace más homogénea, la tarea de la comercialización consiste en retrasar el tenebroso momento en que los productos de marca dejen de parecer estilos de vida y grandes ideas y demuestren ser los artículos ubicuos que en realidad son. En esta eticidad líquida, se ha introducido el condimento del marketing como antídoto contra el horror de la homogeneidad cultural. Al encarnar identidades corporativas que son radicalmente individualistas y perpetuamente nuevas, las marcas intentan vacunarse contra la acusación de que en realidad están vendiendo una sola cosa y la misma.

El adolescente global

Diversidad. La que sea.

—Eslogan de una campaña publicitaria de 1998-1999 de los grandes almacenes Eaton de Canadá.

Por supuesto, no todos son igualmente favorables a la idea de tratar la cultura y la nacionalidad como accesorios de moda de quita y pon. Quienes han peleado guerras y sobrevivido revoluciones tienden a proteger sus tradiciones nacionales. Los absolutamente pobres, que constituyen un cuarto de la población mundial,[16] tampoco tienen problemas para aceptar la homogeneización mundial, sobre todo porque la televisión por cable y la mayoría de los productos de marca son sólo un rumor en esas partes del mundo en vías de desarrollo, donde un total de 1.300 millones de personas viven con un dólar o menos al día.[17] No, la gran esperanza mundial son los jóvenes que viven en los países desarrollados y semidesarrollados. Más que nada y que nadie, los adolescentes de clase media, cubiertos de marcas y decididos a introducirse en el molde creado por los medios, se han convertido en los símbolos más poderosos de la globalización.

Esto ha sucedido por diversas razones. La primera es que, como en el mercado estadounidense, hay muchísimos de ellos. El mundo rebosa de adolescentes, especialmente en los países del sur, donde la ONU calcula que 507 millones de adultos morirán antes de cumplir cuarenta años.[18] Dos tercios de la población de Asia tienen menos de treinta a causa de los años de sangrientas guerras, y alrededor del 50 % de la población de Vietnam nació después de 1975. En total, se considera que el sector demográfico juvenil mundial comprende mil millones de personas, y estos adolescentes consumen una cuota desproporcionada de los ingresos de sus familias. En China, por ejemplo, sigue siendo poco probable que todos los miembros de la familia practiquen un consumismo elevado. Pero, según dicen los investigadores de mercado, los chinos hacen enormes sacrificios por la juventud, y en especial por los varones pequeños, un valor de gran interés para los fabricantes de teléfonos móviles y de zapatillas. Laurie Klein, de Just Kid Inc., una empresa estadounidense que hizo un estudio de los adolescentes chinos, descubrió que si bien la mamá, el papá y los abuelos pueden prescindir de la electricidad, su hijo único (de acuerdo con la política nacional de control de la natalidad) suele disfrutar de lo que se conoce como «el síndrome del pequeño emperador», que ella denomina el fenómeno «del 4-2-1»: cuatro an-

16. Tomado de un discurso pronunciado por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan el 17 de octubre de 1997.

17. Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Humano de 1997, tabla 2.1.

18. *Ibíd.*, figuras 2 y 2b.

cianos y dos personas mayores se privan de todo para que un niño pueda convertirse en un clon de la MTV. «Cuando los padres y los cuatro abuelos gastan en un solo niño, no es difícil saber que ése es el mercado adecuado», dice un capitalista que opera en China.[19] Además, dado que los niños absorben mejor la cultura que sus padres, muchas veces se convierten en los compradores más asiduos de la familia, incluso en lo relacionado con los artículos básicos del hogar. En general, lo que indica este estudio es que aunque los adultos pueden mantener sus tradiciones y costumbres, los adolescentes mundiales las están abandonando como si fueran las modas del año anterior. «Prefieren la Coca-Cola al té, las Nike a las sandalias, los Chicken McNuggets al arroz y las tarjetas de crédito al dinero», dijo al *Wall Street Journal* Joseph Quinlan, economista *senior* de Dean Witter Reynolds Inc.[20] El mensaje es claro: gánese a los chicos y tendrá a toda la familia y el mercado del futuro.

Magnificada por esta retórica, la imagen del adolescente global sobrevuela el planeta como una alucinación eufórica de las empresas. Estos niños, insisten en decirnos, no viven en un lugar geográfico, sino en un espacio mundial de consumo, conectados desde sus teléfonos móviles con bloques de noticias de Internet; los reúnen las Playstations de Sony, los vídeos de la MTV y los juegos de la NBA. El estudio más amplio y más citado del grupo demográfico juvenil mundial fue realizado en 1996 por la agencia publicitaria neoyorquina BrainWaves, una división de DMB&B. El «Estudio sobre los Adolescentes del Nuevo Mundo» entrevistó a 27.600 jóvenes de clase media de cuarenta y cinco países, cuyas edades oscilaban entre los quince y los dieciocho años, y ofreció excelentes noticias a sus clientes, entre los que se cuentan Coca-Cola, Burger King y Philips. «A pesar de las diferencias culturales, los jóvenes de clase media de todo el mundo parecen vivir en un universo paralelo. Se levantan por la mañana y se ponen sus Levi's y sus Nike, toman sus abrigos, sus macutos y sus CD Sony y se marchan al colegio».[21] Elissa Moses, vicepresidenta primera de la agencia pu-

19. «Western companies Compete to Win Business of Chinese Babies», *Wall street Journal,* 15 de mayo de 1998. La cita es de Robert Lipson, presidente de U.S.-China Industrial Exchange Inc., que interviene en una *joint venture* relacionada con los hospitales pediátricos de China.

20. Bernard Wysocki, «In Developing Nations Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods», *Wall Street Journal,* 26 de junio de 1997.

21. Chip Walker, «Can TV Save the Planet?», *American Demographics,* mayo de 1996, pág. 42.

blicitaria, calificó la aparición del sector demográfico juvenil como «una de las mayores oportunidades de comercialización de todos los tiempos».[22]

Pero antes de que las marcas logren vender los mismos productos del mismo modo en todo el planeta, los propios jóvenes deben identificarse con su nueva condición demográfica. Por esta razón, lo que la mayoría de las campañas publicitarias mundiales siguen vendiendo más agresivamente es la *idea* del mercado juvenil mundial, un caleidoscopio de rostros de todas las etnias que se confunden entre sí: trenzas *rasta,* cabellos rosados, manos pintadas con *henna,* algunas banderas nacionales y carteles luminosos extranjeros, en cantonés y en árabe, y unos toques de palabras inglesas, todo ello sobre capas de ejemplares de música electrónica. La nacionalidad, la lengua, la etnia, la religión y la política quedan reducidos a sus accesorios más coloridos y exóticos, asegurándonos al unísono que, como Renzo Rosso, el presidente de Diesel, «nunca hay un "ellos y nosotros", sino sólo un gigantesco "nosotros"».[23]

Para alcanzar este estado de unicidad, a veces es necesario poner a los adolescentes globales en contra de sus anticuados mayores, a quienes no les gusta el aspecto radical de la tela de los vaqueros. Por ejemplo, un anuncio televisivo de los vaqueros Diesel muestra dos adolescentes coreanos que se convierten en aves después de suicidarse en conjunto, encontrando la felicidad solamente en la rendición incondicional a esa marca. En ellos, el producto final es el adolescente global, y no el refresco, el helado, las zapatillas ni los pantalones, que debe existir como realidad demográfica en la mente de los consumidores jóvenes de todo el mundo, pues de otro modo todo el ejercicio del marketing global se derrumba. Por esta razón, el marketing joven global es repetitivo y adormecedor, ebrio con la idea de lo que intenta crear: un tercer concepto de nacionalidad que no es estadounidense ni local, sino que reúne a los dos por medio de las compras.

En el centro del fenómeno de la juventud global se yergue MTV, que en 1998 llegaba a 273,5 millones de hogares de todo el mundo, sólo 70 millones de los cuales estaban en EE.UU. Hacia 1999, las ocho divisiones mundiales de la MTV emitían en 83 países y territorios, lo que es

22. Cyndee Miller, «Teens Seen as the First Truly Global Consumers», *Marketing News,* 27 de marzo de 1995.

23. Renzo Rosso, *FoRty,* publicación del autor.

menos que el alcance de 212 países de la CNN, pero que aún así resulta impresionante. Además, el Estudio sobre los Adolescentes del Nuevo Mundo descubrió que el factor más importante que hace que gustos de los adolescentes de clase media que estudiaron sean los mismos, es la televisión, y en especial la MTV, que el 85 % de ellos ve todos los días. Elissa Moses calificó a la emisora como «el principal boletín noticioso para crear imágenes de marca»[24] y como «sistema público de referencia para toda una generación.[25] El alcance de esta programación no tiene precedentes desde la época en que las familias se reunían ante sus televisores para ver el programa de Ed Sullivan. Los adolescentes mundiales ven tanto la MTV al día que la única experiencia cultural que comparten con sus padres es ante el estallido de una guerra, cuando todas sus miradas se dirigen hacia las imágenes de la CNN.

Y mientras más espectadores absorben la visión de la MTV de una tribu que intercambia culturas, que son los nómadas juveniles globales, más homogéneo es el mercado donde sus anunciadores venden sus productos. Según Chip Walker, director del Estudio sobre los Adolescentes del Nuevo Mundo, «es mucho más probable que los jóvenes que ven los vídeos musicales de la MTV vistan el mismo uniforme "juvenil" compuesto por vaqueros, zapatillas deportivas y cazadoras (...). Es mucho más probable que posean artículos electrónicos y que consuman productos "jóvenes" como caramelos, refrescos, pastas y comidas rápidas. También tienen mucha más probabilidad de emplear una amplia gama de productos de higiene personal».[26] En otras palabras, MTV International se ha convertido en el catálogo más completo de las marcas en la vida actual.

LUCHAS INTERNAS MIENTRAS ARDE LA CASA GLOBAL

La aceptación de la Nación de la Representación por parte de la economía mundial sugiere que la política universitaria de la identidad de mi generación se redujo finalmente a un conjunto de objetivos políticos modestos, a menudo (y engañosamente) envueltos en una retórica y una táctica impúdicas. Esto no es un *mea culpa* de izquierdas; me siento orgullosa de las pequeñas victorias que logramos para mejorar la

24. *Wall Street Journal,* 26 de junio de 1997.
25. Dirk Smillie, «Turning in First Global TV Generation, *Christian Science Monitor,* 4 de junio de 1997.
26. Walker, «Can TV Save the Planet?», pág. 42.

iluminación de la universidad, para que hubiera más mujeres en el claustro de profesores y para que los programas fueran menos eurocéntricos (para exhumar una expresión de aquellos días). Lo que cuestiono son las batallas que los luchadores norteamericanos de la cultura nunca peleamos. La pobreza no era un tema del que se hablara mucho entonces; por supuesto, de vez en cuando, durante nuestras cruzadas contra el trío de *ismos*, alguien planteaba el «clasicismo», y los demás agregábamos obedientemente el «clasismo» a la lista de temas en cuestión. Pero nuestras críticas se centraban en la representación de las mujeres y de las minorías en las estructuras de poder y no en las causas económicas de esas estructuras. «La discriminación contra la pobreza» (nuestra idea de la injusticia tomaba generalmente la forma de la discriminación contra alguien) no se podía solucionar modificando las percepciones ni la lengua, y ni siquiera, estrictamente hablando, la conducta individual. Las exigencias básicas de la política de la identidad tomaban un cariz multitudinario. En las décadas de 1970 y de 1980, esas multitudes habían existido, y las mujeres y las personas de color podían luchar por la distribución del pastel colectivo. ¿Los hombres blancos iban a aprender a compartirlo o seguirían acaparándolo? Pero en la política de la representación de la Nueva Economía de la década de 1990, tanto las mujeres como los hombres, los blancos como las personas de color, luchaban por un trozo cada vez más pequeño del pastel, sin preguntar jamás qué sucedía con el resto. Nosotros los estudiantes, para afrontar los problemas básicos del «clasismo» hubiéramos debido considerar los temas básicos de la distribución de la riqueza; y a diferencia del sexismo, el racismo o la homofobia, eso no era lo que solíamos llamar «un problema de conciencia».

Así es que el clasismo desapareció del programa, junto con todos los análisis económicos —o corporativos— serios. Es verdad que en nuestras filas había personas con objetivos revolucionarios. Como los radicales de la contracultura de la década de 1960, que creían que al arrojar ácido conmovían los cimientos de la civilización occidental, un grupo de profesores y de estudiantes de la política de la identidad pensaban que «se están dando fuertes golpes contra el capitalismo en el campo teórico», como lo expresó el crítico Gayatri Spivak.[27] Y Dinesh D'Souza y sus congéneres no resistieron la tentación de denominar «neomarxistas» a estos militantes, aunque en realidad nada estaba más

27. Tim Brennan, «"PC" and the Decline of the American Empire», *Social Policy,* verano de 1991, pág. 16.

lejos de la verdad. La perspectiva de tener que cambiar unos cuantos productos y contratar unas cuantas mujeres y personajes étnicos en las oficinas y en la televisión no significaba ninguna amenaza especial para los principios de rentabilidad de Wall Street. «El verdadero pecado del movimiento de la identidad (...)», escribía el profesor de literatura Tim Brennan en 1991, «no era su supuesta intolerancia ni su rigidez, sino que no era lo suficientemente político; que era una simulación de la lucha política».[28]

Ese pecado fue grave, porque todas las tendencias económicas que tanto se aceleraron durante la década pasada se relacionaban con la redistribución y la estratificación masivas de los recursos mundiales: de los puestos de trabajo, los bienes y el dinero. Todo el mundo, menos quienes ocupan los puestos superiores de la élite empresarial, gana menos.

Y en retrospectiva, lo más sorprendente es que en los mismos años en que la política de la identidad se encerraba más en sí misma, el resto del mundo hacía algo muy diferente: miraba hacia afuera y se expandía. En el momento en que el campo de visión de los progresistas más a la izquierda se estrechaba e incluía solamente los temas que más inmediatamente próximos le eran, el horizonte de las empresas mundiales crecía y abarcaba el mundo. Mientras los ejecutivos soñaban con abrir Big Macs en Rusia y Benetton en Shangai y mientras se proyectaban logos en la Luna, las lentes políticas de muchos militantes y teóricos se estrechaba hasta tal punto que, con la excepción de un breve período durante la guerra del Golfo, la política exterior y la económica quedaron fuera de la pantalla del radar. En América del Norte hasta la lucha contra el libre comercio consistía en proteger a los trabajadores y a los recursos canadienses y estadounidenses, y no se ocupaba de los posibles efectos del acuerdo comercial con México ni los que otras medidas de liberalización rápida ejercían en el mundo en vías de desarrollo. Cuando la izquierda perdió el debate sobre el libre comercio, se sumió aún más en sí misma y seleccionó temas todavía más minúsculos por los que hacerse fusilar. Esta retirada reflejaba una parálisis más extendida provocada por las intimidantes abstracciones del capitalismo mundial; irónicamente, se trataba de los temas que más urgentes deberían haber sido para cualquiera que se preocupara por el futuro de la justicia social.

28. *Ibíd.*

En este nuevo contexto globalizado, las victorias de la política de la identidad se han reducido a redistribuir el mobiliario mientras la casa arde. Sí, hay muchos programas televisivos multiétnicos y hasta más ejecutivos negros, pero cualquiera que sea el grado de mejora cultural posterior, no se ha evitado las rebeliones de los marginados ni que el problema de los sin techo alcance proporciones de crisis en muchos centros urbanos estadounidenses. Es verdad que los medios de comunicación y la cultura popular ofrecen mejores modelos a las mujeres y a los homosexuales, pero la propiedad de las industrias de la cultura se ha consolidado tan rápidamente que, según William Kennard, presidente de la Comisión Federal de Comunicaciones de EE.UU., «los grupos minoritarios y comunitarios y las pequeñas empresas en general tienen menos oportunidades de integrarse en ellos».[29] Y aunque puede ser cierto que las adolescentes gobiernan en América del Norte, siguen sudando en Asia y en América Latina, fabricando las camisetas con el eslogan impreso «Las chicas Mandan» o las zapatillas Nike que en último término permiten a las chicas integrarse en el juego.

Todo esto no es simplemente una traición del feminismo, sino una traición de los principios mismos sobre los que descansa el movimiento feminista. Aunque la política sexual con la que me crié en la década de 1980 se ocupaba casi exclusivamente de que las mujeres tuviesen representación igualitaria en las estructuras de poder, la relación entre el género y la clase no siempre ha sido tan descuidada. Pan y rosas, que era el grito de guerra del movimiento feminista, se origina en el eslogan de un cartel que se vio durante la huelga de las trabajadoras textiles de Lawrence, Massachusetts, en 1912. «Lo que quiere la mujer trabajadora», explicó la histórica militante Rose Schneiderman en un discurso de ese año, «es el derecho de vivir, y no simplemente de existir».[30] Y el 8 de marzo, el Día Internacional de la Mujer, se seleccionó para conmemorar el aniversario de la manifestación de 1908 en que «las obreras de la industria del vestido recorrieron las calles de Nueva York para protestar contra las pésimas condiciones de trabajo, contra el trabajo infantil, las jornadas laborales de doce horas y los salarios paupérrimos».[31] Las jóvenes que crecieron leyendo *El Mito de la Belleza* y que consideraban los trastornos alimentarios y la poca estima de sí mismas como los subproductos más perniciosos de la industria

29. *New York Times,* 8 de diciembre de 1997, pág. D12.

30. Sarah Eisenstein, *Give Us Bread But Give Us Roses,* Nueva York, Routledge. 1983, pág. 32.

31. Dorothy Inglis, *Bread and Roses,* Nueva York, Killick Press, 1996, pág. 1.

de la moda tendían a olvidar a aquellas mujeres que salieron a la calle el 8 de marzo, y quizá ni siquiera conocían su existencia.

Cuando recordamos todo esto, parece tratarse de una ceguera voluntaria. El abandono de los fundamentos económicos radicales del movimiento feminista y de los derechos humanos debido a la unión de causas que llegaron a ser conocidas como lo políticamente correcto educó a una generación de militantes en la política de la imagen y no de la acción. Y si los invasores del espacio no tuvieron problemas para penetrar en nuestras escuelas y comunidades, eso se debió, al menos en parte, a que los modelos políticos de moda en el momento de la invasión nos habían equipado mal para enfrentar temas más relacionados con la propiedad que con la representación. Estábamos demasiado ocupados analizando las imágenes que se proyectaban en la pared para advertir que habían vendido hasta la pared misma.

Pero si las cosas fueron así hasta hace poco, ahora ya no lo son. Como veremos en la cuarta parte, en los colegios secundarios y en las universidades está apareciendo una nueva cultura política radical. En vez de poner el acento en ese juego de espejos que pasa por ser la verdad empírica (como hicieron los académicos posmodernos), y en vez de luchar por espejos mejores (como los luchadores de la identidad), los militantes actuales de los medios de comunicación se dedican a conmover la superficie impenetrablemente brillante de la cultura de las marcas, a recoger los despojos y a utilizarlos como armas afiladas en una guerra de acciones, y no de imágenes.

SIN OPCIONES

CAPÍTULO

6

El bombardeo de las marcas

Las franquicias en la edad de la supermarca

MTV está asociada con las fuerzas de la libertad y la democracia en todo el mundo.

—Sumner Redstone, ejecutivo de Viacom,
propietaria de MTV, en octubre de 1994

Lo que hay no es angustia, sino un consumismo desenfrenado.

—Tom Freston, ejecutivo de MTV, explicando el contenido
de MTV India en junio de 1997

Las multinacionales de las marcas pueden hablar mucho de diversidad, pero el resultado visible de sus actos es un ejército de adolescentes clónicos que penetran —«uniformados», como dicen los fabricantes— en el centro comercial global. A pesar de adoptar la imaginería poliétnica, la globalización comercial no desea la diversidad; todo lo contrario. Sus enemigos son las costumbres nacionales, las marcas locales y los gustos característicos de cada región. Unos pocos intereses controlan territorios cada vez más amplios.

Impresionados por el cúmulo de opciones de consumo, es posible que al principio no notemos la tremenda consolidación que se está verificando en las salas de juntas de las industrias del entretenimiento, de los medios de comunicación y del comercio minorista. La publicidad nos inunda con las imágenes tranquilizadoras y coloreadas de las Calles Unidas de la Diversidad y con la accesible invitación de Microsoft «¿Dónde quieres ir hoy?». Pero las páginas de las secciones de economía de los periódicos de todo el mundo se están volviendo monocromáticas, y se ve que en todas partes se cierran puertas: uno de cada dos artículos —sea el anuncio de otra compra de empresas, de una quiebra inoportuna o de una fusión colosal— señala directamente la pérdida

de opciones significativas. La verdadera pregunta no es «¿Dónde quieres ir hoy?», sino «En este laberinto sinérgico, ¿cómo puedo saber dónde quiero ir *yo*?»

Este ataque contra las opciones se está verificando en distintos frentes al mismo tiempo. Se verifica estructuralmente por medio de las fusiones, las compras de empresas y las sinergias corporativas. Sucede localmente por obra de un puñado de supermarcas que emplean sus enormes reservas de dinero para suprimir las pequeñas tiendas independientes. Y sucede en el aspecto legal por acción de las empresas del entretenimiento y de fabricación de artículos de consumo, que ponen pleitos por difamación o por uso ilegal de marcas para perseguir a cualquiera que dé un giro no deseado a un producto de la cultura popular. Y así vivimos en un mundo doble: un carnaval en la superficie y una consolidación debajo de ella, que es lo importante.

De una u otra manera, todos hemos comprobado la extraña visión doble que ofrece una gran opción de consumo unida con nuevas restricciones orwellianas contra la producción cultural y los espacios públicos. Lo vemos cuando el centro de un pueblo pequeño se vacía porque en su periferia se instalan grandes tiendas con más de 70 mil artículos, ejerciendo una fuerza gravitatoria hacia lo que James Howard Kunstler denomina «la geografía del espacio inexistente».[1] Aparece en la elegante calle principal de la ciudad cuando otro antiguo café, otra ferretería, otra librería independiente u otra tienda de vídeos son reemplazadas por las cadenas Pac-Man, Starbucks, Home Depot, The Gap, Chapters, Borders o Blockbuster. Ocurre dentro de las tiendas minoristas cada vez que un encargado celoso de la definición de los «valores familiares» de la empresa a la que pertenece quita una revista de las estanterías. Podemos verlo en la desordenada habitación de una experta en Internet de catorce años cuya página ha sido suprimida por Viacom o EMI, a quienes no gustan sus intentos de crear su propio espacio cultural con imágenes y estrofas tomadas de canciones pertenecientes a las empresas discográficas. Se evidencia también cuando se expulsa a los manifestantes de los centros comerciales por repartir folletos políticos, y a quienes los guardias de seguridad dicen que aunque el edificio haya reemplazado a la plaza pública del pueblo, en realidad es una propiedad privada.

Hace diez años, cualquier intento de relacionar los datos de esta confusión de tendencias hubiera parecido muy extraño: ¿qué tiene que

1. James Howard Kunstler, *The Geography of Nowhere*, Nueva York, Touchstone, 1993.

ver la sinergia con la moda de los grandes almacenes? ¿Qué tienen que ver las leyes del *copyright* y de las marcas comerciales con la cultura personal? ¿O la consolidación de las empresas con la libertad de expresión? Pero en la actualidad se percibe un patrón claro: mientras más empresas compiten para ser la marca omnipresente bajo cuyo imperio consumimos, creamos arte y hasta construimos nuestros hogares, todo el concepto de espacio público es objeto de una nueva definición. Y dentro de estos edificios de marca, reales o virtuales, las opciones de alternativas sin marca, de debate abierto, de crítica y de arte no censurado —en otras palabras, de opciones verdaderas— sufren nuevas y ominosas restricciones. Si la erosión del espacio no corporativo que expusimos en la última sección de esta obra está provocando una especie de logoclaustrofobia que anhela una liberación, en este caso es la restricción de las opciones —ejercida por las mismas empresas que prometían una nueva edad de libertad y de diversidad— lo que está orientado ese anhelo, potencialmente explosivo, contra las marcas multinacionales, y creando las condiciones para la aparición de la militancia contra las empresas que se expondrá más adelante en este libro.

La clonación constante

Muchas de las cadenas que han proliferado durante las décadas de 1980 y 1990 —Ikea, Blockbuster, The Gap, Kinko's, The Body Shop, Starbucks— tienen una cualidad especial que las hace diferentes de las hamburgueserías, las calles comerciales y talleres mecánicos que originaron la expansión de las franquicias en las décadas de 1960 y 1970. No nos ciegan con espacios chillones ni con arcos dorados, sino que más bien emiten un sano resplandor New Age. Estas cajas de color azul profundo y verde limón se combinan como las piezas del juego llamado Lego (y con cuya última versión sólo se puede construir la estación de bomberos o la nave espacial representada en la caja). Los empleados de Kinko's, de Starbucks y de Blockbuster adquieren sus uniformes compuestos por kakis y camisas blancas o azules en The Gap; el saludo «¡Hola! ¡Bienvenido a The Gap!» es provocado por los *espressos* dobles de Starbucks; los currículos con que se consiguen los puestos en Kinko's fueron diseñados en Macs, en Helvética de 12 puntos y con Microsoft Word. Los empleados llegan al trabajo oliendo a CK One (excepto los de Starbucks, donde se opina que las colo-

nias y los perfumes compiten con el «aroma romántico del café») y con los rostros recién masajeados con Body Shop Corn Mask, antes de salir de apartamentos amueblados con cajas ensambladas y mesas de café compradas en Ikea.

La transformación cultural que estas instituciones han simulado es conocida de todos, pero existen pocas estadísticas sobre la proliferación de franquicias y cadenas comerciales, sobre todo porque la mayoría de los estudios consideran a las franquicias como empresas independientes. Técnicamente, el propietario de la franquicia es el franquiciado, aunque cada detalle del establecimiento —desde el cartel de la calle hasta la temperatura exacta del café— esté controlada por una oficina central a cientos o miles de kilómetros de distancia. Incluso en ausencia de las cifras sobre la totalidad de la industria, es innegable que durante esta década ha sucedido algo muy dramático en el aspecto del comercio minorista. Tomemos Starbucks, por ejemplo. Todavía en 1986 la empresa cafetalera era un fenómeno estrictamente local, y sólo poseía unos cuantos cafés en Seattle. Hacia 1992 Starbucks tenía 165 tiendas y filiales en varias ciudades de EE.UU. y de Canadá. En 1993 esa cantidad había ascendido a 275 y en 1996 alcanzó las mil. A principios de 1999, la empresa llegó a las 1.900 tiendas con representaciones en doce países, desde el Reino Unido hasta Kuwait.

Blockbuster, otra de las cadenas características de la década de 1990, logró una expansión aún más notable durante el mismo período precisamente. En 1985 Blockbuster era una tienda única de vídeos de Dallas, Texas. Fue adquirida por el zar de la gestión de residuos Wayne Huizenga en 1987 y en 1989 había 1.079 establecimientos semejantes. En 1994, el año en que Huizenga vendió Blockbuster a Viacom, ascendían a 3.977. Hacia principios de 1999, su cantidad llegaba a los 6 mil, distribuidos en seis países y con 700 solamente en el Reino Unido.

Un modelo similar es el que presentan The Gap (y sus *holdings* Banana Republic y Old Navy) y The Body Shop, que abren un promedio de tiendas que oscila entre las 120 y las 150 anuales desde mediados de la década de 1980 hasta la actualidad. Incluso Wal-Mart no logró ser una gran minorista hasta finales de la década de 1980. Aunque la primera tienda Wal-Mart se inauguró en 1962, el modelo de supermercado no despegó hasta 1988, y sólo fue en 1991 cuando la empresa —que por entonces abría 150 comercios al año— superó a Kmar y Sears y llegó a ser el principal minorista estadounidense.

Este crecimiento se debió a tres tendencias industriales que favorecían muchísimo a las grandes cadenas con fuertes reservas de dinero. La primera fue la guerra de precios, durante la que las mayores megacadenas vendían sistemáticamente más barato que la competencia; la segunda es la práctica de expulsar a la competencia vendiendo «conjuntos» de cadenas. La tercera tendencia, que se investigará en el próximo capítulo, es la llegada de la supertienda-palacio, que se levanta en sitios privilegiados y que equivale a un anuncio tridimensional de la marca.

LAS GUERRAS DE PRECIOS: EL MODELO DE WAL-MART

A mediados de 1999, Wal-Mart tenía 2.435 grandes tiendas en nueve países, que vendían desde casas para la muñeca Barbie y faldas y bolsos Kathie Lee Gifford hasta taladradoras Black & Decker y CD Prodigy. De estas tiendas, 565 eran «supercentros», un concepto que combina el modelo de descuentos de Wal-Mart con tiendas completas de ultramarinos, peluquerías y bancos, y también 443 Sam's Clubs, que ofrecen descuentos aún mayores por grandes compras y artículos caros, como muebles para oficinas. (Véase las tablas 6.1 y 6.2 del apéndice en la página 516.)

La receta que ha convertido a Wal-Mart en el principal mayorista del mundo, con ventas de 137 mil millones de dólares en 1988, es muy clara. Primero, hay que construir tiendas dos o tres veces mayores que las del competidor más parecido. Luego, atiborrar las estanterías con productos comprados en tal volumen que los proveedores se ven obligados a vender a precios substancialmente inferiores a los normales. Luego se reducen los precios de las tiendas, para que ningún otro minorista pueda competir con la política de «precios bajos todos los días» que se practica.

Todo lo referente a este minorista originario de Arkansas está pensado para lograr economías de escala, y por ello normalmente las tiendas de Wal-Mart miden 92 mil pies cuadrados, sin incluir los grandes aparcamientos obligatorios. Como su tarjeta de presentación son los descuentos, Wal-Mart debe mantener bajos sus costes fijos, y es por eso que las parcelas que compra para erigir sus tiendas sin ventanas se hallan en las afueras de las poblaciones, donde el suelo es barato y los impuestos inferiores. Con cada año de expansión de la empresa, el tamaño de las nuevas tiendas ha aumentado, y muchas de las antiguas,

comparativamente pequeñas, se han convertido en supertiendas, algunas de las cuales tienen hasta 200 mil pies cuadrados.

Otro elemento clave para reducir los costes es que Wal-Mart sólo abre tiendas cerca de sus centros de distribución. Por esta razón se extiende como el aceite, que es lento y espeso. La empresa no se traslada a una nueva región hasta haber cubierto de tiendas la anterior, que pueden llegar a cuarenta en un radio de cien millas. De ese modo la compañía ahorra dinero en transporte y en envíos y logra una presencia tan compacta en la zona que apenas le es necesario publicitar la marca.[2] «Al abrir las tiendas, nos alejábamos todo lo posible de los almacenes de ramos generales. Luego cubríamos con ellas el mapa del territorio, estado por estado, departamento por departamento, hasta que saturábamos el mercado», explicó Sam Walton, el fundador de Wal-Mart.[3] Luego la empresa construía otro centro de distribución en la región y repetía el proceso.

Después de que Wal-Mart comenzara en el sur de EE.UU., abriéndose camino lentamente por Arkansas, Oklahoma, Missouri y Louisiana, Wall Street y los medios periodísticos occidentales tardaron algún tiempo en darse cuenta de la magnitud del proyecto de Sam Walton. Fue por ello que hasta principios de la década de 1990, treinta años después de la inauguración del primer Wal-Mart, la empresa no se enfrentó a oposición alguna. Los argumentos contra su estilo de comercio minorista —que ahora resulta tan familiar como el propio Wal-Mart— eran que los precios bajos atraen a los compradores a los suburbios, destruyendo la vida y las pequeñas tiendas de los centros de las ciudades. Las tiendas pequeñas no pueden competir con ella; de hecho, muchos competidores de Wal-Mart se quejan de que tienen que pagar a los mayoristas de los productos unos precios superiores a los que ofrece Wal-Mart al por menor.

Se han escrito muchos libros sobre los efectos de las grandes tiendas, y el más notable es *In Sam We Trust* del periodista Bob Ortega del *Wall Street Journal.* Como señala Ortega, Wal-Mart no es la única que enfoca el comercio minorista como una cuestión de volumen, sino simplemente el líder de una especie de comerciantes al por menor que emplean su poder para lograr un tratamiento comercial especial. En este sector, a Home Depot, Office Depot y Bed, Bath & Beyond, que

2. Bob Ortega, *In Sam We Trust,* New York, Times Books, 1988, pág. 75.
3. Sam Walton con John Huey, *Sam Walton, Made in America: My Story,* Nueva York, Doubleday, 1992, pág. 110.

suelen agruparse en calles comerciales llamadas «centros de poder», se las denomina *category killers,* porque penetran con tanta fuerza en cada ramo que suprimen casi instantáneamente a los competidores más pequeños.[4]

Este estilo de comercio minorista ha sido muy discutido y fue el responsable del primer movimiento contra las cadenas comerciales que apareció en la década de 1920. A medida que proliferaban tiendas de descuento como A&P y Woolworths, los pequeños comerciantes trataron de que el intento de las grandes empresas de lograr precios mayoristas inferiores, reduciendo así los precios al por menor, se declarara ilegal. La retórica de aquella época, como señala Ortega, tiene una sorprendente semejanza con el lenguaje de los grupos de base de oposición que han surgido en docenas de pueblos estadounidenses cuando se anuncia la inminente llegada de Wal-Mart.[5]

En el frente legal, han aparecido demandas regulares por prácticas monopolistas, y no sólo contra Wal-Mart. En septiembre de 1997, por ejemplo, la Comisión Federal de Comercio de EE.UU. (FTB) dictaminó que Toys 'R' Us era responsable de presionar ilegalmente a los fabricantes para que no suministraran los juguetes más exitosos a las demás cadenas. Dado que Toys 'R' Us es el mayor minorista de juguetes del mundo, los industriales accedieron, y las opciones de los consumidores se redujeron enormemente, junto con su capacidad de comparar los artículos. «Muchos de los fabricantes de juguetes no tenían más remedio que aceptar», dijo Willam Baer, director de la Oficina de la Competencia de la Comisión Federal de Comercio cuando se dictaminó sobre el caso.[6] Ésta era precisamente la situación que la FTB trataba de evitar en 1997 cuando impidió la fusión que pensaban concluir dos grandes cadenas de suministros de oficinas, Staples y Office Depot, afirmando que la consolidación dañaría la competencia.

Además de alentar a los *category killers,* el legado de Sam Walton tuvo otros efectos de largo alcance. En muchos sentidos, fue la escala inhumana de estas tiendas y su consiguiente proliferación, las calles sin aceras, los centros comerciales sólo accesibles en automóvil, las tiendas con el tamaño de pueblos enteros y con diseños de desván para las herramientas, lo que sentó las condiciones para otras variantes sig-

4. *Globe and Mail,* 9 de febrero de 1998, pág. B1.

5. Ortega, *In Sam We Trust.* Según el autor, en Nueva Inglaterra «seis de las 30 tiendas Wal-Mart propuestas en la región han provocado fuertes luchas».

6. Judge Rules Tat Toys 'R' Us Illegally Limited Supplier Sales, *Wall Street Journal,* 30 de septiembre de 1997 (edición de Internet).

nificativas del comercio minorista de la década. Las tiendas de descuento eran buenas para ahorrar dinero, pero para poco más. Y así, a medida que se ampliaban a fuerza de mares de cemento a las afueras de los pueblos, infundían el deseo de un desarrollo adaptable a la escala humana, de regresar a las antiguas plazas de los pueblos, de que hubiera sitios públicos de reunión que permitieran tanto celebrar grandes concentraciones como conversaciones íntimas; de un comercio minorista más interactivo y de más estímulos sensoriales. En otras palabras, echaron los cimientos de la existencia de Starbucks, de los Virgin Megastores y de la Ciudad Nike.

Mientras las grandes tiendas empleaban su gran tamaño para abarcar productos en cantidades antes inimaginables, los nuevos minoristas utilizaron el suyo para convertir las marcas en fetiches, colocándolas en un pedestal tan alto como bajas eran las tiendas de descuento Wal-Mart. Mientras las grandes tiendas habían abandonado el sentido de los valores comunitarios para quedarse con el descuento, las cadenas de marca iban a recuperarlo y a venderlo... a cierto precio.

Los conjuntos: el modelo de Starbucks

«Un Tercer Sitio Cómodo» es la frase que Starbucks emplea para promocionarse en sus boletines de noticias y en sus evangélicos informes anuales. No se trata de un espacio de ausencia, como Wal-Mart y McDonald's, sino un rincón íntimo donde las personas elegantes pueden compartir «un café... camaradería... amistad».[7] Todo en las cadenas New Age como Starbucks está pensado para asegurarnos que son algo distinto de las franquicias impersonales del pasado. Esto no es grosería masiva. Es mobiliario inteligente, son los cosméticos considerados como militancia política, librerías «como las de antaño», cafeterías que quieren mirarte profundamente a los ojos y «conectar» contigo.

Pero hay una trampa. La necesidad de disponer de espacios más íntimos diseñados para invitar a la gente a quedarse en ellos puede plantear un contrapunto poderoso a las grandes tiendas, mas estas dos tendencias del comercio minorista no son tan diferentes como parece. Por ejemplo, la mecánica de la asombrosa proliferación de Starbucks durante los últimos treinta años tiene más en común con el plan de dominio mundial de Wal-Mart de lo que los directivos de la simpática ca-

7. Informe Anual de 1977 de Starbucks.

dena están dispuestos a reconocer. Starbucks no construye enormes tiendas en las afueras de las poblaciones, sino que su política consiste en crear «conjuntos» de comercios en las zonas urbanas que ya están llenas de cafés y de bares. Como Starbucks ha reconocido abiertamente su deseo de penetrar sólo en los mercados donde puede «llegar a ser el principal minorista y la principal marca de café»[8], la empresa ha concentrado su ritmo de crecimiento —equivalente a la apertura de una tienda al día— en zonas relativamente escasas. En vez de inaugurar unas cuantas tiendas en cada ciudad del mundo, e incluso de América del Norte, Starbucks espera hasta estar en condiciones de invadir toda una zona y proliferar «como los piojos en un parvulario», para citar al columnista del *Globe and Mail* John Barber.[9] Es una estrategia extremadamente agresiva, e implica algo que la compañía denomina «canibalización».

La idea consiste en saturar una zona con tiendas hasta que la competencia en el ramo del café se haga tan feroz que las ventas bajen incluso en las propias tiendas de Starbucks. Por ejemplo, en 1993, cuando la empresa sólo poseía 275 comercios concentrados en unos pocos estados de EE.UU., las ventas por tienda aumentaron un 19 % respecto a las del año anterior. (Véase la tabla 6.3 del apéndice, en la página 516). Compresiblemente, mientras más cerca están los establecimientos, más comienzan a absorber o «canibalizar» la clientela de los demás; incluso en ciudades hipercafeinadas como Seattle y Vancouver, los ciudadanos sólo pueden absorber determinadas cantidades de capuchinos sin ponerse a flotar en el Pacífico. El informe de 1995 de Starbucks explica: «Como parte de la estrategia de agrupar las tiendas en los mercados ya existentes, Starbucks ha experimentado un cierto nivel de canibalización de las tiendas antiguas por las nuevas, porque ha aumentado su concentración, pero los dirigentes piensan que esta canibalización está justificada por el incremento de las ventas y el rendimiento de las inversiones en tiendas nuevas». Lo que eso significaba es que mientras que en cada tienda las ventas se reducían, las ventas totales combinadas de todos los comercios de la cadena seguían aumentando, y de hecho se duplicaron entre 1995 y 1997. Para decirlo de otro modo, la empresa Starbucks estaba expandiendo su mercado mientras cada tienda suya perdía su cuota, debido principalmente a

8. *Ibíd.*

9. John Barber, «Something Bitter Brewing Over Annex Cafe», *Globe and Mail,* 9 de noviembre de 1996.

los otros establecimientos de Starbucks (véase la tabla 6.4 del apéndice, en la página 517).

Sin duda, a Starbucks también le ayudó que la estrategia de canibalización no sólo se dirigiera a sus propias tiendas, sino asimismo a sus verdaderos competidores, las cafeterías y los restaurantes independientes. Y a diferencia de Starbucks, estas empresas individuales sólo pueden ganar con una tienda a la vez. La realidad es que los conjuntos, como las grandes tiendas, son una estrategia de competencia minorista que sólo pueden aplicar las grandes cadenas, pues están en condiciones de sacrificar algunos de sus establecimientos para lograr un objetivo más sustancioso a largo plazo. También explica por qué los críticos suelen decir que las compañías como Starbucks perjudican a las pequeñas empresas, mientras que ellas lo desmienten y sólo admiten que se expanden y que crean nuevos mercados para sus productos. Ambas cosas son ciertas, pero la agresiva estrategia de expansión del mercado de las cadenas tiene la ventaja añadida de que al mismo tiempo suprime la competencia.

Starbucks ha empleado su tamaño y sus reservas financieras de otras maneras más descaradas aún para aumentar su ventaja competitiva. Hasta que la práctica comenzó a ser contestada hace algunos años, su estrategia para la adquisición de inmuebles consistía en detectar algún bar popular e independiente de una calle concurrida y quitarle el contrato de arrendamiento. Hay muchos propietarios de este tipo de bares que han dicho que Starbucks negoció directamente con los dueños de los locales, ofreciéndoles alquileres superiores por los mismos espacios o por otros vecinos a ellos. Por ejemplo, Scenes Coffe House and Drama de Chicago recibió una orden de desalojo después de que Starbucks alquilara un local en el complejo comercial donde se hallaba. La cadena intentó una maniobra similar con el café Dooney's de Toronto, aunque dijo que la idea había sido del propietario del inmueble. Starbucks logró apoderarse del contrato de alquiler de Dooney's, pero las protestas de los ciudadanos fueron tan fuertes que la empresa se vio obligada a subarrendar el local nuevamente a Dooney's.

Estas prácticas inmobiliarias leoninas no son de ningún modo exclusivas de Starbucks: McDonald's ha perfeccionado la técnica de tierra quemada para las franquicias, abriendo tiendas franquiciadas y mini-restaurantes vecinos entre sí en estaciones de servicio hasta cubrir toda una zona. The Gap también ha aplicado el procedimiento de los conjuntos al comercio minorista, bombardeando barrios clave con

numerosas tiendas de The Gap, Baby Gap, Gap Kids, Old Navy, Banana Republic, y en 1999, Gap Body. La idea consiste en convertir las marcas familiares de The Gap en sinónimos del vestido, de la misma manera en que McDonald's es sinónimo de la hamburguesa y Coca-Cola de los refrescos. «Cuando vamos al supermercado, esperamos encontrar algunos artículos fundamentales. Esperamos que haya leche desnatada, semidesnatada y entera. Se espera que haya dátiles frescos (...), y no veo por qué esto deba ser distinto en cuanto a las tiendas de ropa», dice Mickey Drexler, director ejecutivo de The Gap.[10] Es coherente que el modelo de la ubicuidad de The Gap para Drexler sean los supermercados, puesto que los pioneros del modelo de los conjuntos fueron las cadenas de supermercados. Después de que A&P lanzara sus «tiendas económicas» en 1913 (que fueron el prototipo de los supermercados modernos), pronto abrió 7.500 más, para cerrar la mitad de ellos después de lograr la saturación y de llevar a muchos competidores al cierre.

A The Gap le gusta que la comparen con Coca-Cola, con McDonald's y con A&P, pero Starbucks rechaza encarnizadamente el símil a causa de la naturaleza de su imagen de marca.[11] Después de todo, el proyecto de The Gap es tomar un producto distintivo, la ropa, y asociarlo hasta tal punto con su marca que comprar ese artículo en The Gap sea tan fácil como adquirir una botella de leche o una lata de Cola-Cola. Starbucks, por el contrario, se dedica a un producto mucho más genérico —una taza de café— e imponerle su marca hasta tal punto que se convierta en un objeto espiritual de diseño. Por eso, no quiere que se le conozca como un gran éxito, sino, como dice su director de marketing, Scott Bedbury, «unirnos al gran movimiento para encontrar una conexión con nuestras almas».[12]

Pero por más elegante que haya sido el concepto original, el negocio de las cadenas tiene una lógica y una masa propias, con poca relación con los artículos que vende. Las marcas —aunque sean progresistas y caseras— se descomponen en elementos que constituyen piezas y partes de un montaje. Así como las cadenas se combinan como los fragmentos del Lego, cada filial de las cadenas se compone de cientos de partes combinables. En la lógica de las cadenas, no importa si las piezas pertenecen a una freidora de McDonald's, a un maniquí de Ham-

10. Nina Munk, «Gap Gets It», *Fortune,* 3 de agosto de 1998.

11. Scott Bedbury ha dicho que «el problema es cuando nos comparan con McDonald's. Eso nos ofende a todos.» *Advertising Age,* 9 de diciembre de 1996, pág. 49.

12. Nicole Nolan, «Starbucked!», en *In This Times,* 11 de noviembre de 1996.

burglar o a los «cuatro iconos elementales» que constituyen las piezas básicas del diseño de cada café Starbucks, «Tierra donde cultivar. Fuego para tostar. Agua para hervir. Aire para el aroma». Un clon es un clon, ya tenga la forma de un arco o del símbolo de la paz, y su objetivo es siempre la réplica.

Este proceso es aún más evidente cuando las cadenas acceden al ambito mundial. Cuando los minoristas salen de sus países de origen, los conjuntos del estilo de los de Starbucks se conjugan con la estrategia de precios de Wal-Mart, creando una «estrategia de conjuntos y de grandes volúmenes». Para mantener bajos los precios en el nuevo mercado, las cadenas como Wal-Mart, Home Depot y McDonald's deben utilizar la ventaja que les da ser compradores en grandes volúmenes; y para lograr suficiente influencia sobre el mercado y lograr precios inferiores a los que paga la competencia, no pueden penetrar gradualmente en los países extranjeros abriendo una tienda por vez. En lugar de ello, su táctica favorita de expansión es comprar una cadena ya existente y limitarse a reinaugurarla con gran pompa, como ya hizo Wal-Mart cuando compró 120 tiendas Woolco de Canadá en 1994 y cuando adquirió la cadena de hipermercados Wertkauf GmbH de Alemania en 1997. De igual modo, cuando Starbucks se introdujo en el Reino Unido en 1998 compró la Seattle Coffe Company, que ya existía, y reformó los 82 establecimientos imponiéndoles su estilo.

Las empresas nacionales que no quieren ser presa de los gigantes mundiales apelan a la estrategia cada vez más extendida de iniciar fusiones entre sí o entre dos o más grandes marcas nacionales. En nombre del nacionalismo y de la competitividad mundial, se unen, despiden personal e imitan las fórmulas minoristas estadounidenses. No es sorprendente que por lo general terminen transformándose en copias de las marcas mundiales cuya entrada tratan de impedir. Eso es lo que sucedió en Canadá cuando el temor a Wal-Mart llevó a los grandes almacenes más antiguos del país, Hudson's Bay Company, a adquirir Kmart Canada, a unirla a Zellers, a despedir a seis mil trabajadores y a abrir varias líneas de grandes tiendas de descuento: una de muebles, otra para artículos de hogar y de baño y otra para ropa con descuento. «Wal-Mart funcionaba mejor que Kmart o Zellers. Al unir ambas empresas, aprenderemos cómo funcionar nosotros mejor», dijo George Heller, el presidente de Kmart.[13]

13. *Globe and Mail,* 7 de febrero de 1998, pág. A1.

SELECCIÓN *VERSUS* OPCIÓN

La combinación de grandes tiendas de descuento y de táctica minorista de los conjuntos está produciendo un efecto transformador en el sector. Aunque representan tendencias muy diferentes del comercio al detalle, el efecto combinado de los modelos de Wal-Mart y de Starbucks ha consistido en desgastar lentamente la cuota de mercado de las pequeñas empresas en uno de los pocos sectores donde los empresarios independientes todavía tenían posibilidades sólidas de competir de frente con las multinacionales. Siendo las grandes cadenas capaces de pagar más que sus competidores por el espacio y los suministros, el comercio minorista se ha convertido en el campo de batalla de los más poderosos. Sea que empleen su peso para reducir los precios hasta niveles imposibles, para mantenerlos artificialmente elevados o sencillamente para lograr cuotas de mercado casi monopólicas, el efecto es el mismo: un sector minorista donde tener volumen es una condición *sine qua non* o donde las pequeñas empresas apenas pueden mantenerse. Como los luchadores de sumo, los competidores de este juego deben utilizar todo su peso: el volumen engendra más volumen.

Por supuesto, las tiendas y los restaurantes independientes siguen en actividad y ganan dinero, pero se trata cada vez más de minoristas de productos exclusivos de los barrios ricos, mientras que los suburbios, los pueblos pequeños y los sectores de clase trabajadora son invadidos —y explotados— por los clones autorreplicantes. Este cambio no sólo afecta a quienes pueden permitirse mantener la actividad comercial, sino también (y hablaré de ello en el capítulo 8) a lo que llega hasta las estanterías de las tiendas.

Existe otra tendencia del comercio minorista que ejerce una influencia superior aún a las dos ya expuestas: la supertienda de marca, que combina el peso y tamaño de las grandes tiendas con el poderío de los conjuntos. Como expondré en el capítulo siguiente, la supertienda es la consecuencia lógica del afán de las empresas por crear sinergia, y participan al mismo tiempo del marketing, de los supermercados de extensiones de marcas y de los parques temáticos.

Todos estos fenómenos del comercio minorista, y el efecto que están produciendo en las opciones del consumidor, también influyen en nuestra manera de comprar. Son las piezas clave del rompecabezas de las marcas que está transformándolo todo, desde la manera en que nos reunimos hasta nuestro modo de trabajar. De hecho, el origen de la diferencia que separa las grandes tiendas de descuento de las afueras de

las ciudades y los palacios de las marcas cuyos conjuntos están en el centro se puede rastrear hasta el Viernes de Marlboro y sus consecuencias. Estas vías paralelas son la encarnación física de la separación que dividió a las empresas que rebajaban los precios y a los creadores de marcas espirituales. Por su parte, Wal-Mart es el símbolo más poderoso del declive del valor de las marcas que hizo temblar Wal Street aquel viernes de abril de 1993. Aquel año Wal-Mart había batido todos los récords, pues abrió 161 tiendas de descuento, un crecimiento desconocido desde el fin de la recesión. Los clientes de Wal-Mart eran la nueva «generación del valor» en acción, y afluían a los suburbios para no tener que pagar precios superiores por las marcas de mucha venta. Si Wal-Mart vendía Tide a precios menores, tanto mejor, pero estos consumidores, antes muy cuidadosos de las marcas que adquirían, se sentían muy felices de llevarse a casa Great Value, el detergente de la marca privada de Wal-Mart.

Al mismo tiempo, la proliferación de las Ciudades Nike, de las Tiendas Disney y de los conjuntos de Starbucks constituye una prueba evidente del renovado respeto que suscita un puñado de marcas de élite. Para muchos de sus leales consumidores, ningún precio es demasiado alto por estos artículos de marca, y de hecho no se satisfacen con sólo comprarlos. Los compradores obsesionados con las marcas han adoptado una actitud casi fetichista hacia el consumo, en la que el nombre de la marca adquiere el poder de un talismán.

No es sorprendente que dotar a las marcas de este aura se haya convertido en la preocupación de los fabricantes de ropa, de equipos de deporte y de espectáculos que venden estas marcas fetiche. Las megatiendas inspiradas en parques temáticos forman parte del proceso, pero como las olas sucesivas de fusiones y de sinergias relacionadas continúa, sólo están en sus comienzos.

CAPÍTULO 7

Fusiones y sinergia

La creación de las utopías comerciales

Preferiría que ABC no se fusionara con Disney.

—El director de Disney, Michael Eisner, el 29 de septiembre de 1998 hablando por la National Public Radio

Hablando sobre el futuro de la poesía y del arte en la sociedad democrática, Alexis de Tocqueville escribió que no le preocupaba tanto su caída en la seguridad del realismo como que desencadenara una fantasía enloquecida. «Temo que las obras de los poetas de las democracias se llenen de imágenes desmesuradas e incoherentes, de descripciones exageradas y creaciones extrañas; y a veces, estos productos fantásticos de la mente pueden apartarnos del mundo de la realidad».[1]

Ahora las predicciones de Tocqueville se han hecho realidad; arcos dorados y brillantes, carteles murales imposiblemente iluminados desde atrás, personajes de dibujos animados que recorren parques temáticos fantásticamente simulados. Cuando yo era niña, estas extrañas creaciones despertaron en mí una especie de anhelo por las seducciones de lo simulado; quería desaparecer en objetos resplandecientes, perfectos, irreales.

Quizá este estado fue producto de la televisión, de un temprano viaje a Disneylandia, o tal vez lo adquirí en los centros comerciales,

1. Alexis de Tocqueville, *Democracy in America,* vol. II, traducido por Henry Reeve, Nueva York, Schocken Books, 1961, pág. 94. La primera edición se publicó entre 1835 y 1840.

pero tal como predijo Tocqueville en 1835, comparado con él, el mundo real parece poca cosa. El espectáculo humillante de mi familia de carne y hueso, tan palpablemente inscrita en la década de 1960, contra aquel mar de atrayente plástico que fueron las de 1970 y 1980, resultaba intolerable. «¡Basta ya; me dais vergüenza!», fue el *cri de coeur* de mi juventud. Incluso cuando estaba solamente con los míos, sentía la mirada de reproche que me dirigía el mundo plástico.

Mis padres habían sido de aquellos hippies estadounidenses que se marcharon a Canadá para librarse de la guerra de Vietnam, y esas tendencias mías les disgustaban mucho. Imaginaron que en su país de adopción habrían de criar una nueva especie de hijos posrevolucionarios, que gozarían de la bendición de los servicios sociales canadienses, de su sistema sanitario público y de los sólidos subsidios para las artes. ¿Acaso no habían probado las papillas infantiles que me preparaban? ¿Y leído *Parent Effectivness Training*? ¿Y desterrado los juguetes con forma de arma y otros juegos «de género»?

Para salvarme de la corrupción, mis padres me llevaban siempre al campo para que disfrutara de la naturaleza del Canadá y para que experimentara el gozo de una verdadera relación familiar. Pero a mí nada de eso me importaba. Lo único que me salvó durante aquellas excursiones fueron los deseos de artificialidad que acariciaba en el asiento trasero de la furgoneta mientras recorríamos un paisaje de verdes praderas y de montañas majestuosas. A los cinco o seis años, esperaba con ansias ver las figuras de plástico de los carteles de las sucursales de las cadenas de comida rápida que se sucedían a los lados de la carretera, y alargaba el cuello cuando pasábamos ante los McDonald's, los Texaco y los Burger King. Mi cartel favorito era el de Shell, tan brillante y parecido a un personaje de dibujos animados que creía que si pudiera subir y tocarlo, sería como tocar un objeto proveniente de otra dimensión, del mundo de la televisión. Durante esos viajes, mi hermano y yo pedíamos por favor que parásemos para comer comida rápida en cajitas brillantes y laminadas, y a veces nuestros padres se sentían derrotados y accedían. Pero el almuerzo más común consistía en una merienda en algún parque nacional y se componía de queso cheddar, frutas de otoño y otros alimentos lastimosamente no envasados.

Cuando tenía ocho o nueve años, mis ensoñaciones en el asiento trasero se hicieron más complicadas. Me pasaba todo el viaje a través de las Montañas Rocosas vistiendo en mi imaginación a toda mi familia. Mi padre abandonaba las sandalias y se me aparecía con un traje

elegante y digno; mi madre aparecía con un peinado abultado y bonitas chaquetas color pastel y faldas y zapatos a juego. En cuanto a mí, las posibilidades eran infinitas: pensaba en alacenas colmadas de alimentos artificiales, habitaciones llenas de marcas de diseño, con acceso ilimitado a las sombras para ojos y a las permanentes. No se me permitía tener una muñeca Barbie («un timo», dictaminaban mis padres; «primero te venden la muñeca, después la furgoneta y luego toda la casa»), pero mi mente no se apartaba de Barbie.

Parecía que el experimento de criar niños vanguardistas, feministas y socialistas estaba condenado al fracaso. Yo no era la única que enloquecía por los carteles de Shell, sino que a los seis años mi hermano mayor desarrolló una asombrosa capacidad para recordar todas las canciones de los anuncios de la televisión, y deambulaba por la casa con su camiseta del Increíble Hulk declarando que era «el cuco de Cocoa Puffs». En aquella época, yo no entendía por qué mis padres se sentían tan preocupados por estas estúpidas letras de canciones, pero ahora también siento lo mismo; de algún modo y a pesar de sus esfuerzos, habían engendrado dos anuncios de General Mills; en otras palabras, dos niños normales.

Los dibujos animados y los anuncios de las hamburgueserías hablan a los niños con una voz tan seductora, que los padres no pueden competir con ella. Todos los pequeños quieren tener entre las manos un trozo del mundo de los dibujos, y es por eso que los personajes televisivos y cinematográficos que anuncian juguetes, cereales y comidas han llegado a ser una industria que mueve 16.100 millones de dólares anuales.[2] También es la razón de que las llamadas empresas de entretenimiento familiar hayan hecho tanto para extender sus fantasías televisivas y cinematográficas por medio de montajes en el mundo real: las exposiciones de las marcas en los museos, las supertiendas de alta tecnología y los parques temáticos al estilo antiguo. Ya en 1930 Walt Disney, el abuelo de la sinergia moderna, demostró que comprendía el deseo humano de penetrar en la pantalla de los cines cuando fantaseaba con construir una ciudad Disney separada del mundo real, y señalaba que cada producto o juguete con la forma del Ratón Mickey era un anuncio de sus dibujos animados. Mattel aprendió también este concepto, pero si el proyecto de Disney extendía sus películas y las convertía en juguetes, Mattel extendía sus juguetes y los convertía en

2. *New York Times,* 7 de enero de 1998, pág. D4; el artículo cita el documento *Licensing Letter* de EPM Communications.

mundos fantásticos cada vez más complicados. Quizá la mejor manera de denominar esta visión sea hablar de «el zen de Barbie»: Barbie es el Uno. Barbie es el Todo.

Lo que equivale a decir que la manía de la sinergia corporativa que consume una parte tan amplia de la cultura popular actual no es del todo nueva. Barbie y Mickey Mouse son los pioneros en miniatura de las marcas, los que siempre ansiaron extender más sus marcas y controlar más monopolios. Lo que ha cambiado en la década pasada es que ahora todos los miembros del mundo empresarial saben que la necesidad de fundirse con la publicidad cruzada de los productos acoplados de consumo (ya sean juguetes, espectáculos televisivos o zapatillas) no se desvanece mágicamente cuando los niños dejan de comer cereales en el desayuno. Muchos de los niños que veían dibujos animados por las mañanas se han convertido en adolescentes que van a las discotecas los sábados por la noche, y satisfacen sus deseos de hacer realidad las fantasías de plástico por medio de macutos Hello Kitty adecuadamente irónicos y de cascos inspirados en Japanimation y hechos con cabello azul. Se puede ver algunos de ellos en los Sega Playdiums, que durante las noches de los fines de semana se llenan de esos niños, pero ya crecidos; en esos ruidosos carnavales de la realidad virtual no se permite entrar a nadie con menos de dieciocho años, especialmente en las noches temáticas de *South Park.*

Es este deseo de aunarse con los productos familiares de la cultura popular lo que todas las supermarcas, desde Nike y Viacom hasta The Gap y Martha Stewart, tratan de lograr para expandirse, exportando los principios de la sinergia de Walt Disney a todos los aspectos de la cultura, tanto la juvenil como la general. Michael J. Wolf, consultor de gestión de grandes empresas como Viacom, Time Warner, MTV y Citigroup, lo confirma. «Las personas que dirigen empresas de consumo me han dicho innumerables veces que su objetivo consiste en lograr el gran éxito que consigue Disney con todos los proyectos y con todas las empresas que encara», escribe.[3]

Este objetivo no se hizo realidad por arte de magia, sino que se origina también en la filosofía de «marcas sí, no productos» que desencadenó el Viernes de Marlboro: si las marcas descansan en un «significado» y no en los atributos de los productos, su gran hazaña consiste en ofrecer a los consumidores no sólo la oportunidad de comprar, sino de experimentar el significado de la marca. Como vimos en el capítu-

3. Wolf, *The Entertainment Economy*, pág. 224.

lo 2, el patrocinio es un buen comienzo, pero su conclusión lógica es la sinergia y la aplicación de las marcas a los estilos de vida. Del mismo modo que empresas como Molson y Nike han tratado de construir marcas con celebridades quitando el protagonismo a los conciertos y a las estrellas que patrocinan, del mismo modo muchas de ellas intentan suprimir a los minoristas locales creando supertiendas propias, y más tarde hoteles y pueblos en miniatura. La base de la sinergia y de las marcas, en tanto que aspectos del mismo proyecto, consiste en proporcionar experiencias de marcas con promociones cruzadas y que enlazan la compra con elementos de los medios, del entretenimiento y del deporte profesional para crear un amarre integrado de marcas. Disney y Mattel siempre lo supieron, y ahora todo el mundo está aprendiendo a hacerlo.

Los verdaderos amarres de marca no se crean de un día para otro, razón por la cual el proceso suele comenzar con la forma más sencilla de extensión de la marca, con una fusión gigantesca, como las de Bell Atlantic y Nynex, de Digital Equipment con Compaq, de WorldCom Inc. con MCI, de Time Warner con Turner, de Disney con ABC, de Cineplex con Loews, de Citicorp con Travelers, de Bertelsmann con Random House, de Seagram con PolyGram, de America Online con Netscape, de Viacom con CBS, etc. La lista aumenta todos los días. Generalmente, las empresas se atienen al principio de Wal-Mart: todas las compañías deben fusionarse, y sólo las más grandes y poderosas sobreviven. Pero el volumen por sí mismo es sólo el comienzo de la historia. Una vez que la marca ha ampliado su alcance, su atención se dirige inevitablemente a buscar medios para ser más autosuficientes por múltiples promociones cruzadas coordinadas desde el interior. En una palabra, por medio de la sinergia.

En algún momento de principios de la década de 1990, escribe Michael J. Wolf, la actitud de sus clientes del mundo mediático sufrió un cambio de filosofía. «A las empresas ya no les interesaba ser sólo el mayor estudio cinematográfico o la emisora de televisión más exitosa. Tenían que ser algo más. Los parques temáticos, la televisión por cable, la radio, los productos de consumo, los libros y la música eran los candidatos a integrar sus futuros imperios. El sector de los medios fue atacado por la manía de las fusiones. Si no se estaba en todas partes... no se estaba en ninguna».[4]

4. *Ibíd.*, pág. 17.

Éste es el razonamiento en que descansan casi todas las grandes fusiones que se hicieron entre mediados y finales de la década de 1990. Disney compra la ABC, que luego emite sus películas y sus dibujos animados. Time Warner adquiere Turner Broadcasting, que en consecuencia promociona sus revistas y películas en la CNN. George Lucas se procura grandes cantidades de acciones de Hasbro y de Galoob antes de vender a los fabricantes de juguetes las licencias de las nuevas películas de *La guerra de las galaxias,* ante lo cual Hasbro se apresura a comprar Galoob para afirmar su posición en el mercado del juguete. Time Warner abre una sección dedicada a convertir sus películas y sus dibujos animados en musicales de Broadway. Nelvana, un creador canadiense de dibujos animados para niños, adquiere Kids Can Press, una editorial de libros infantiles en los que se basan filmes de Nelvana tan lucrativos como *Franklin the Turtle.* La fusión convierte a Nelvana en una «empresa integrada» capaz de crear libros que se conviertan en los muy vendibles dibujos animados de la empresa y en provechosas líneas de juguetes.[5]

En el sector de la edición en general, después de comprar Random House (la editorial primigenia de este libro), Bertelsmann AG compra el 50 % de Barnesandnoble.com, proporcionando a la mayor empresa editora de libros de lengua inglesa una buena oportunidad en el creciente mercado minorista de libros en Internet. Barnes & Noble, mientras tanto, puja para adquirir Ingram, un importante distribuidor estadounidense de libros que también abastece a los competidores de la cadena. Si el acuerdo con Ingram se hubiera realizado (porque fue abandonado a causa del escándalo público que provocó), las sinergias potenciales entre estas tres empresas hubieran incluido todo el proceso de edición de los libros, desde la contratación y la edición de las obras hasta la distribución y la publicidad, y finalmente la venta minorista.

Quizá la expresión más pura de la sinergia de los objetivos de mercado fue la compra de Viacom por Blockbuster Video y Paramount Pictures en 1994. El acuerdo no sólo proporcionó a Viacom la oportunidad de lograr ganancias cuando las películas de Paramount se exhibían en los cines de la Paramount, sino también cuando salían en vídeo. «En mi opinión, la combinación de Viacom y Paramount es la esencia misma de la revolución multimedia», dice Sumner Redstone,

5. «Nelvana Acquires Leading Children's Publisher Kids Can Press», *Canadian NewsWire*, 19 de agosto de 1998.

el multimillonario dueño de Viacom.[6] Y para estos peces gordos, la capacidad de mantener los flujos de dinero dentro de una familia de empresas encierra particulares recompensas. Richard Branson de Virgin, por ejemplo, se ríe de la acusación de que sus extensas incursiones con las marcas están llevando a Virgin en demasiadas direcciones a la vez. «Puede ser acertado que Mars se limite a las barras de chocolate y que Nike mantenga los pies en la tierra. Pero si sus ejecutivos cruzan el Atlántico en aviones de Virgin, escuchan discos de Virgin y depositan el dinero en bancos de Virgin, al menos Gran Bretaña tendrá una nueva marca global para el siglo que viene».

Lo que revela con claridad el caso de Virgin es que, como consecuencia de la revolución de la sinergia, las extensiones de las marcas ya no son meros anexos de los productos ni de la atracción principales, sino que conforman las bases sobre las que se construyen todas las estructuras empresariales. La sinergia, como sugiere Branson, es mucho más que la antigua promoción cruzada; consiste en emplear las redes de extensiones de las marcas, siempre crecientes, para tejer una red de estilos de vida autosuficientes. Branson y otros ejecutivos están ampliando el tejido de marcas en tantas direcciones, que se convierte en un ámbito parecido a una carpa lo suficientemente grande como para cobijar cualquier cantidad de actividades básicas, desde las compras hasta el entretenimiento y las vacaciones. Cuando Starbucks anunció que se proponía vender muebles por Internet, mantuvo que se trataba de un «paraguas de marcas». Éste es el verdadero significado de una marca de estilo de vida: puedes vivir toda la tuya dentro de ella.

El concepto es esencial para comprender no sólo la sinergia, sino también la erosión de los límites entre los sectores industriales relacionada con ella. El comercio minorista se está confundiendo con el entretenimiento y el entretenimiento con el comercio minorista. Las empresas que trabajan con contenidos (como las productoras de cine y las editoriales) intervienen en la distribución; las redes de distribución (como las compañías telefónica y de Internet) penetran en la producción de contenidos.

Y mientras tanto, las personas antes clasificadas como contenido puro, las propias estrellas, se están dedicando a la producción, a la distribución y, por supuesto, a la venta minorista. Por eso, el sentimiento de que «si no se está en todas partes, no se está en ninguna» de que hablaba Wolf va mucho más allá de los conglomerados periodísticos. Pa-

6. *Forbes,* 17 de octubre de 1994.

rece que todos quieren estar en todas partes; ya hayan empezado como decoradores, como fabricantes de zapatillas de deportes, como empresas discográficas o como estrellas del baloncesto, todos terminan, como muy bien dijeron Shaquille O'Neal y los suyos, «igual que el Ratón Mickey».

En este contexto fluido, el superparaguas de marcas puede ser Disney o Viacom, pero también Tommy Hilfiger, America Online, Martha Stewart o Microsoft. Simplemente, todas las empresas con marcas poderosas intentan desarrollar una relación con sus clientes que responda tan bien con el sentido de sí mismos que aspiren, o al menos consientan, a ser los siervos de estos señores feudales de las marcas. Esto explica por qué los conceptos de marketing de dirección y de producto han sido reemplazados tan completamente por el discurso más íntimo del «significado» y de la «formación de relaciones»; a las empresas que venden marcas ya no les interesan las orgías consumistas. Lo que quieren es asentarse juntas.

Y por eso las batallas más feroces no se libran entre productos encontrados, sino entre campos de marcas que ensanchan contantemente los límites de sus zonas y atraen hacia sí una cantidad cada vez mayor de estilos de vida completos: si vendemos música, ¿por qué no ofrecer también alimentos?, pregunta Puff Dady. Si fabricamos ropa, ¿por qué no dedicarnos al mismo tiempo al comercio minorista?, dice Tommy Hilfiger. Si somos minoristas, ¿por qué no comercializar música?, repite a su vez The Gap. Y Starbucks: si tenemos cafeterías, ¿por qué no también editoriales? Y ya que poseemos parques temáticos, ¿por qué no construir también ciudades?, pregunta Disney.

LAS SUPERTIENDAS: LAS MARCAS POR DENTRO

> *Estoy muy, pero muy arrepentido de no haberme dedicado al comercio minorista años atrás, porque nunca me di cuenta del poder de marketing del nombre y del logo de* Hustler.
>
> —Larry Flynt, el propietario de *Hustler,* a *The New York Times,* 21 de marzo de 1999

No resulta sorprendente que fuera Walt Disney Company, la inventora de las marcas modernas, quien creara el modelo de la supertienda cuando abrió la primera Tienda Disney en 1984. Ahora hay casi 730 en todo el mundo. Coca-Cola la siguió poco después con un esta-

blecimiento donde vendía todo tipo de objetos con su marca, desde llaveros hasta tablas para cortar carne. Pero si Disney y Coca-Cola allanaron el camino, fue Barnes & Noble quien creó el modelo que cambió para siempre el comercio minorista cuando en 1990 presentó la primera supertienda de su cadena de librerías. El prototipo del nuevo modelo, según documentos de la empresa, era «el ambiente de las antiguas bibliotecas con tonos verdes y madera» complementados con «asientos cómodos, salas de estar y amplios horarios», además de, por supuesto, con un toque de asociación de marcas bajo la forma de cafeterías Starbucks. La fórmula no sólo influyó en las ventas de libros de la cadena, sino también en el espacio que ocupa en la cultura popular; se convirtió en una celebridad, en una fuente de interminables controversias mediáticas y por fin en el objeto apenas velado de inspiración de una película de Hollywood, *Tienes un E-mail.* En menos de diez años, Barnes & Noble llegó a ser la primera librería que también era una supermarca por derecho propio.

Así, no es sorprendente que casi todos los fabricantes de artículos de entretenimiento y de consumo hayan potenciado sus imágenes de marca por medio del marketing, la sinergia y el patrocinio, y que ahora traten de crear sus propios templos de la venta al detalle. Nike, Diesel, Warner Brothers, Tommy Hilfiger, Sony, Virgin, Microsoft, *Hustler* y el Discovery Channel han penetrado en el comercio minorista de marca. Para estas empresas, las tiendas que venden múltiples marcas se han convertido en lo opuesto a los principios mismos de la gestión sensata de la marca. No quieren tener nada que ver con tiendas donde sus productos se vendan junto con los de la competencia: «Los comercios multimarca están desapareciendo, y las compañías como nosotros necesitan tiendas que reflejen nuestra personalidad», explica Maurizio Marchiori, el director de publicidad de Diesel, que ha abierto veinte tiendas de marca desde 1996.[7]

Las supertiendas creadas para reflejar estas personalidades corporativas están explorando las fronteras de lo que Nike denomina «comercio minorista de inspiración». Como lo explica el presidente de la empresa, Thomas Clarke, las tiendas «espectaculares» a gran escala brindan a los minoristas la oportunidad de hacer más románticos sus productos».[8] La manera en que se ejerce esta seducción varía de una marca a otra, pero la idea general es crear locales que tengan un poco

7. «Diesel's Guide to Working, Living Large», *Ad Age International,* mayo de 1997.
8. «Why Foot Locker Is in a Sweat», *Business Week,* 27 de octubre de 1997, pág. 52.

de centro comercial, un poco de parque de diversiones y algo de fantasía multimedia. Las atracciones populares de las supertiendas consisten en pinchadiscos en vivo en sus cabinas, pantallas gigante y fiestas de inauguración con celebridades invitadas. Algo por encima de ellas están las cabinas para escuchar música de las Virgin Megastores, las cataratas interiores y las paredes para el alpinismo de Recreational Equipment, Inc. de Seattle, las estaciones interactivas digitales de medición del calzado de la Ciudad Nike, los masajes de pie gratuitos y la reflexología de las tiendas Rockport y los juegos por ordenador de la Tienda Microsoft de San Francisco. Y luego, por supuesto, está ese elemento permanente del comercio minorista de marca: el café dentro de la tienda; incluso la supertienda *Hustler* tiene uno. Al describir su proyecto del emporio del sexo de 9 mil pies cuadrados de West Hollywood, el propietario de *Hustler,* Larry Flynt, explicó que quería lograr un espacio «más cómodo para las mujeres, más parecido a Barnes & Noble».[9]

«Crear un destino» es la frase clave de los constructores de supertiendas; éstos no son sólo sitios donde comprar, sino también para visitar, lugares donde los turistas acuden en peregrinación. Por esta razón los solares que se elige para construirlas son mucho más exclusivos que los de las cadenas Disney, de las zapatillas Nike o de los vaqueros Tommy. De hecho, hay tantas Mecas de la venta masiva que se han instalado en la Quinta Avenida de Nueva York y en Rodeo Drive de Los Ángeles que las tiendas vecinas —las elegantes marcas Gucci, Cartier y Armani— han comenzado a quejarse de la presencia democratizadora de Daffy Duck y de Air Jordan.

Vender baratijas y artículos masivos de consumo en los inmuebles más caros del mundo, en las tiendas minoristas más exclusivas, altamente tecnológicas y artísticas jamás imaginadas no siempre da ganancias sobre el papel. Pero considerar las supertiendas como un negocio rentable es no entenderlas en absoluto. No se ahorra gastos en su construcción porque, mientras que la Tienda Disney de Times Square o la Warner Brothers de la Quinta Avenida pueden ser operaciones intrínsecamente deficitarias, obedecen a un propósito mucho más importante en el panorama general de la marca. Como dijo Dan Romanelli, presidente de la división de productos de consumo de Warner Brothers al hablar sobre la tienda insignia de la empresa, «es

9. Frances Anderton, «Hawking the Hustler Sensibility», *New York Times,* 21 de marzo de 1999.

probable que la esquina Fifth Avenue y la calle 57 sea la mejor parcela del mundo para el comercio minorista. Nos ha ayudado muchísimo en nuestras operaciones internacionales y está para difundir el concepto de nuestra marca».[10] Discovery Communication adopta una actitud similar. Al tiempo que se retiraba de sus cuatro canales de televisión, la empresa periodística ha lanzado 35 tiendas Discovery desde 1996, que son híbridos de grandes almacenes, parques de atracciones y museos. La joya de la corona es una tienda insignia de 20 millones de dólares de Washington D.C. donde se ven modelos a escala real de un esqueleto Tiranosaurio *Rex* y de un avión de combate de la II Guerra Mundial. Según Michela English, presidenta de Discovery Enterprises Worldwide, no se espera que estas tiendas den ganancias al menos hasta el año 2001. Sin embargo, eso no impide a la compañía abrir docenas de tiendas más. «El nombre Discovery aplicado a las tiendas tiene un enorme impacto publicitario», explica.[11]

Generalmente, este «enorme impacto publicitario» es favorecido por las empresas cuya principal fuente de ventas siguen siendo las tiendas multimarca: los grandes almacenes, los Cineplex Theaters, las tiendas de ciscos HMV, Foot Locker y otras más. Aun cuando no pueden controlar todas las redes de distribución, las supertiendas de marca ofrecen a estas empresas una especie de hogar intelectual para sus marcas, tan reconocible y grandioso que, allí donde aparezcan los productos, llevan consigo esa grandeza como si fuera un halo. Es como si se implantara a la marca una cabeza buscadora que hace, por ejemplo, que los puestos de venta de artículos de Virgin que se instalan en los cines no sean puestos de venta de esos artículos en los cines, sino «minisupertiendas de Virgin», un satélite de algo mucho más profundo e importante que lo que percibe el ojo. Y cuando los consumidores acuden al Foot Locker de su localidad y encuentran pares de Nike colocados sin ceremonias junto con los de Reebok, Fila y Adidas, recuerdan, se supone, la misma sobrecarga sensorial que experimentaron durante su peregrinaje a la Ciudad Nike. Como escribe Michael Wolf, el comercio minorista de marca consiste en «inculcarnos una experiencia con tanta fuerza como los buenos sentimientos que la mujer del granjero inspira todos los días a una banda de polluelos de ganso cuando los alimenta con un puñado de grano».[12]

10. «Mass Marketers Invade the Land of Chic», *Wall Street Journal,* 4 de octubre de 1996, pág. B1.
11. Kelly Barron, «Theme Players», *Fortune,* 22 de marzo de 1999, pág. 53.
12. Wolf, *The Entertainment Economy,* pág. 70.

Las ciudades de marca: vivir en las marcas

Las tiendas son sólo el comienzo, la primera fase de una evolución que va desde la experiencia de la compra hasta la experiencia íntegramente dirigida por la marca. En una supertienda, escribe Wolf, «las luces, la música, el mobiliario y el elenco de empleados crean una sensación no diferente a una comedia cuyo protagonista es el comprador».[13] Pero el argumento de esa comedia es muy breve, y sólo dura una hora o a lo sumo dos. Por lo cual la fase siguiente del comercio minorista como destino turístico ha sido la creación de las vacaciones de marca. Olvidemos Disney World; la empresa ha lanzado el crucero Disney Magic, entre cuyos destinos está Castaway Cay, una isla de su propiedad en las Bahamas. Nike tiene su propio barco deportivo temático en proyecto, y Roots Canada, poco después de presentar una línea de ropa y de abrir una tienda insignia en Manhattan, lanzó Roots Lodge, un hotel de montaña de su marca en la Columbia Británica.

Visité el proyecto de Roots durante su construcción, en el pequeño pueblo de Ucluelet, en la cosa oeste de la Isla de Vancouver. Se llama Reef Point Resort y es aquí donde la marca alcanza el nivel siguiente. En abril de 1999 el Roots Lodge no se había inaugurado aún, pero la construcción estaba lo bastante adelantada para que el concepto resultara perfectamente claro: un exclusivo club campestre de verano para adultos, donde la marca está omnipresente. En vez de canoas, la «estación de la aventura» alquila kayaks y tablas de surf; las cabañas están dotadas con bañeras y agua caliente; la hoguera común es reemplazada por cocinas individuales de gas. El restaurante está decorado en estilo rústico, pero los platos son de la mejor cocina de la costa del Pacífico. Lo que es más, las cabañas de madera sin pulir están dotadas con la línea completa del mobiliario Roots.

«Es como vivir en un anuncio», dice un visitante cuando hacemos el recorrido de las instalaciones, y no exagera. A medio camino entre un catálogo y una sala de estar real, el sitio despliega el logo de Roots en las cabañas, en las almohadas, las toallas, la cubertería, los servicios de mesa y la cristalería. Las sillas, los sofás, las alfombras, las cortinas de las habitaciones y de las duchas son de Roots. Sobre la mesita de café de madera hay un libro de cuero marrón donde se lee la halagadora historia de Roots, que se puede comprar en la tienda Roots que hay enfrente. En este sitio, la «comedia» de que habla Wolf

13. *Ibíd.*, pág. 68.

puede no durar sólo unas horas, sino todo un fin de semana, y hasta una semana o dos. Y el entorno que organiza la empresa no sólo consiste en la arquitectura y el diseño de las construcciones (como en las supertiendas), sino en toda la naturaleza canadiense que las rodea; el águila del cedro que vemos por la ventana, los antiguos bosques que los clientes recorren para llegar hasta sus cabañas, y el sonido de las olas del Pacífico.

En este ejercicio de imposición de las marcas impera una fuerte simetría. La línea de ropas Roots se originó en un enclave no muy diferente de este lugar. Los fundadores de la empresa, Don Green y Michael Budman concurrieron a un campamento de verano en Algonquin Park, Ontario, y la experiencia de la vida al aire libre en la naturaleza canadiense les conmovió tanto que diseñaron una línea de vestido que reflejara lo mejor de aquel sentimiento: zapatos cómodos para andar, camisetas elegantes, los calcetines Canadian Workman, y por supuesto, el logo con el castor. «Las majestuosas montañas de Algonquin, los lagos brillantes y los bosques primigenios fueron la inspiración de Roots», se lee en uno de los primeros carteles de la empresa. «Sus dorados días veraniegos, las noches frías y estrelladas, el resplandor otoñal y la quietud del invierno han sido recreados en los colores y el espíritu de Roots Algonquin».[14]

El tono no era nada sutil, como observaba el periodista Michael Posner en 1993, cuando escribió: «Aquí está la verdad: Roots no es tanto una compañía cuanto un campamento de verano».[15] Desde el comienzo, la fábrica de ropa ha difundido cuidadosamente esa imagen construida con mimo. Primero abrió tiendas minoristas que, con la ayuda de los remos colgados de las paredes y las vigas vistas, no dan la impresión de ser tiendas, sino, como escribe el periodista Geoff Pevere, «salas de reunión y cabañas de los campamentos de verano construidas por manos expertas y callosas».[16] Luego apareció una línea del hogar compuesta por mantas y por fundas para almohadas diseñadas como enormes calcetines de obrero. Y ahora, para cerrar el círculo, surge el Roots Lodge, donde la «inspiración» original de una línea de ropa se convierte en la materialización total de la marca Roots; del campamento de verano pasamos al campamento de marca, del marketing de un estilo de vida al estilo de vida en sí.

14. Geoff Pevere, *Team Spirit: A Field Guide to Roots Culture,* Toronto, Doubleday, 1998, pág. 50.
15. *Ibíd.*, pág. 47.
16. *Ibíd.*, pág. 137.

Mark Consiglio, el creador del lugar, un hombre vestido de cuero y de hablar rápido, abriga planes aún mayores para Reef Point, donde Roots Lodge ocupa sólo una fracción del terreno disponible. Me muestra la maqueta de un complejo de cabañas y me explica el proyecto: un pueblo con tiendas al por menor y con servicios de marca. Por supuesto, habrá una tienda Roots, pero también una estación balnearia Aveda y quizá también puntos de venta de Club Monaco y de The Body Shop. Cada tienda minorista estará unida al hotel de la marca por medio de un paseo marítimo que, como Roots Lodge, estará bordeado por comercios con todos los accesorios de marca que ofrece la empresa. Aunque Consiglio no puede dar detalles —«todavía se está negociando»—, reconoce que «Roots no es el único fabricante de ropa que incursiona en la línea del hogar, sabe usted. Todo el mundo está haciendo lo mismo».

Sin embargo, el problema con los destinos de las vacaciones de marca es que sólo ofrecen oportunidades temporales para la convergencia de las marcas, un oasis del que las familias, al terminar el viaje, son arrancadas de pronto y devueltas a sus vidas corrientes, y que sin duda son un revoltijo de logos y de identidades de marcas mutuamente contradictorios. Aquí es donde interviene Celebration, Florida, la primera ciudad Disney. El proyecto, meticulosamente planificado, incluye casas con cercos de madera, una asociación de propietarios nombrados por Disney y una falsa torre de aguas. Para las familias que viven allí todo el año, Disney ha logrado el último objetivo de la imposición de las marcas al estilo de vida: que la marca se convierta en la vida misma.

Sólo que la vida que se ofrece quizá no sea la que nos podríamos esperar del Ratón Mickey. La primera vez que Disney pensó en una ciudad de su marca, lo que deseaba crear era un epítome de la artificialidad, un templo de los artículos futurísticos de la tecnología y la automatización de mediados de la década de 1950. La ciudad no se construyó en vida de Walt Disney, aunque dieciséis años después de su muerte algunas ideas suyas se integraron al Epcot Center. Cuando Michael Eisner, el presidente ejecutivo de Disney, decidió retomar el antiguo sueño de Walt y crear una ciudad de la marca, prefirió no utilizar el mundo de fantasía inspirado en los *Jetsons* que había imaginado su predecesor. Aunque Celebration está dotada con todas las tecnologías y las comodidades modernas, es menos un objeto futurista que un homenaje, una recreación idealizada del EE.UU. acogedor que existía antes de los centros comerciales, de la difusión de las grandes

tiendas, las grandes carreteras, los parques de diversiones y la comercialización masiva. Lo extraño es que Celebration ni siquiera es un vehículo para la venta de artículos de Mickey Mouse; en realidad, es una ciudad donde casi no se ve nada de Disney, sin duda la última que queda en el país. En otras palabras, cuando Disney logró tener por fin un espacio cerrado, sinérgico y autosuficiente, prefirió crear un mundo pre-Disney; su estética serena y sencilla es la antítesis del mundo de dibujos animados que se vende a lo largo de la carretera de Disney World.

Al igual que en las comunidades cerradas que han aparecido en todo EE.UU., en las calles de Celebration, apacibles, bordeadas por árboles y libres de vallas publicitarias, los habitantes no se ven sometidos a ninguno de los insultos simultáneos que nos inflige la vida contemporánea. Ninguna firma como Levi Strauss ha comprado las fachadas de la calle principal para promocionar un nuevo estilo de vaqueros con piernas anchas, y los artistas del *graffiti* no las han embadurnado con sus obras; ningún Wal-Mart ha afeado el centro de la ciudad, ni tampoco se han formado grupos de ciudadanos para luchar contra las grandes tiendas; no se han producido cierres de fábricas que hayan erosionado la base de contribuyentes ni engordado las listas de los desocupados, ni críticos airados que señalen los problemas con el dedo. Lo más sorprendente de Celebration, sin embargo, y en especial cuando se compara la ciudad con la mayoría de las comunidades suburbanas de Norteamérica es la cantidad de espacios públicos que tiene: parques, edificios comunitarios y plazas. En cierto modo, el triunfo de la marca de Disney es una celebración de la ausencia de marcas, de los mismos espacios públicos donde a la empresa siempre le ha gustado tanto colocar su marca en el resto de sus operaciones.

Por supuesto, se trata de una ilusión. Las familias que han decidido instalarse en Celebration viven las primeras vidas de marca. Un historiador de la sociedad, Dieter Hassenpflug, señaló: «Incluso las calles están controladas por Disney; son espacios privados que fingen ser públicos».[17] Así, Celebration es una complicada inversión de la predicción de Tocqueville: un búnker de «autenticidad» recreado conscientemente por el fundador de la ilusión.

Toda esta idea me recuerda un lugar en Vancouver Island llamado Cathedral Grove, a una media hora en coche del Roots Lodge y en la

17. Tomado de «Atopias»: The Challenge of Imagineering», conferencia pronunciada en el Design Exchange de Toronto.

boca del Estrecho de Clayoquot, el bosque primitivo más querido por los canadienses. El recorrido de esta parte del mundo ha convertido en defensores del medio ambiente a miles de sorprendidos turistas, y es fácil comprender por qué. Después de ascender varias millas por las colinas, se llega hasta un paisaje de montañas cubiertas de exuberantes cedros, con lagos brillantes y águilas en vuelo, un espacio natural que alivia y reconforta el alma. Ese sitio nos dice que el planeta sigue siendo tan poderoso y rico como siempre, y que para verlo sólo tenemos que viajar al norte. Pero la paz no dura mucho. Cuando ascendemos la colina siguiente y volvemos a bajar, se nos abre un panorama totalmente distinto: dos enormes montañas estériles y grises, quemadas al punto que parecen estar más bien en la superficie de la luna que en la tierra. Durante millas no se ve más que asfalto y muerte.

En las faldas de esta montaña rusa psicológica está la entrada de Cathedral Grove. Todos los días, cientos de automóviles se detienen en los costados de la carretera y sus pasajeros siguen a pie, con sus gruesas guías en la mano, para ver los únicos árboles antiguos que quedan en la zona. El más grande está rodeado por una cuerda y ostenta una placa montada sobre una vara. La ironía, que los habitantes de la zona no ignoran, es que este parque en miniatura es propiedad de la empresa que lo explota, MacMillan Bloedel, una compañía maderera responsable de la deforestación de Vancouver Island y del estrecho de Clayoquot. Cathedral Grove no es un bosque, sino un museo de árboles, así como Celebration es un pueblo-museo.

Es inútil quitar importancia a Celebration y a la idea de la ciudad de marca diciendo que se trata de una obsesión neurótica de la empresa Disney; no se trata de un anticipo de la privatización futura del espacio público, sino que es Walt Disney haciendo otra vez el papel de Dios desde su tumba. Pero dado que casi todas las supermercas imitan abiertamente a Disney, no hay que apresurarse y desdeñar el caso de Celebration. Por supuesto que Disney lleva adelanto en este juego —puesto que lo inventó—, pero como sucede siempre con el Ratón Mickey, hay muchos imitadores que andan detrás de él tomando notas. Desde su sitial como consejero de los principales conglomerados mediáticos, Michael J. Wolf señala que los centros de compra con forma de parques temáticos como el Mall of America de Minneapolis pueden ser los precursores de los centros de compras donde viviremos en el futuro. «Quizá el paso siguiente de esta evolución sea construir las casas cerca de las tiendas y los megacomplejos comerciales y llamarlos

pueblos pequeños. La gente vivirá, trabajará, comprará y consumirá entretenimientos en el mismo sitio. Vaya concepto», se entusiasma.[18]

Dejando de lado por ahora las imágenes del Mundo Feliz que inevitablemente evoca esta perspectiva, los mundos de las marcas ejercen una innegable seducción. Eso se relaciona, según creo, con su carácter genuinamente utópico, o por lo menos con la ilusión que despiertan. Vale la pena recordar que el proceso de la creación de las marcas comienza con un grupo de personas sentadas alrededor de una mesa que tratan de construir una imagen ideal; proponen palabras como «libre», «indepen diente», «arrugado», «cómodo», «inteligente», «elegante». Luego se ponen a buscar maneras reales de encarnar estas ideas y atributos, primero por medio del marketing y luego con tiendas minoristas, como las supertiendas o los cafés, y después —si son realmente modernos—, a través de experiencias totales de estilos de vida como parques temáticos, albergues, cruceros o ciudades.

¿Pero por qué no habrían de resultar atractivas estas creaciones? Vivimos en una época donde las aspiraciones a crear sitios y monumentos comunes con la suma de los recursos públicos —como por ejemplo escuelas, o bibliotecas o parques— deben ser constantemente reducidas o abandonadas. En ese contexto, estos mundos con marcas privadas son estéticamente y creativamente interesantes, aunque del todo extraños para quien no haya vivido la expansión comercial de la posguerra. Por primera vez en mucho tiempo existen grupos de personas que construyen comunidades ideales y erigen monumentos reales, ya se trate de la unión del trabajo y el deporte en el Nike World Campus, del lujoso intelectualismo de las supertiendas Barnes & Noble o de la fantasía de la vida salvaje de Roots Lodge. El poder sentimental de estos sitios descansa en su capacidad para captar una nostalgia y luego incrementar su intensidad: un gimnasio escolar con equipos del nivel de la NBA; campamentos de verano con bañeras y platos de alta cocina; una biblioteca de estilo antiguo con muebles de diseño y un café; una ciudad sin horrores arquitectónicos ni delincuencia; un museo construido por la generosidad de Hollywood. Sí, estas creaciones pueden ser vagamente fantasmagóricas y como de ciencia ficción, pero no hay que desdeñarlas diciendo que son fruto del craso comercialismo que se aprovecha de la incultura de las masas: para mejor o para peor, son utopías públicas privatizadas.

18. Wolf, *The Entertainment Economy*, pág. 11.

La reducción de las opciones en la plaza privatizada de la ciudad

La terrible ironía de estos productos sustitutorios, por supuesto, es lo destructivos que demuestran ser para los objetos reales, los centros urbanos reales, las empresas independientes, las versiones de los espacios públicos que no pertenecen a Disney, al arte en su calidad de elemento distinto de los productos de la sinergia cultural y de la libre y desordenada expresión de las ideas. El clima comercial está siendo profundamente alterado por las dimensiones y las ambiciones crecientes de las grandes empresas, y sobre todo en el comercio minorista, donde, como vimos, las compañías como Discovery y Warner Brothers penetran tanto por su «efecto publicitario» como como por las ventas. Los comerciantes independientes, por el contrario, por lo general carecen de los recursos necesarios para convertir las compras en un arte interpretativo, para no hablar de elevarlas al rango de destino de vacaciones.

A medida que las supertiendas adoptan los valores de la producción cinematográfica y los efectos especiales de Hollywood, las pequeñas empresas se ven atrapadas entre los grandes descuentos de las cadenas como Wal-Mart o los minoristas virtuales como Amazon.com, por una parte, y el poderoso atractivo de los entornos minoristas mezclados con parques temáticos, por la otra. Estas tendencias del mercado se combinan y debilitan drásticamente los conceptos tradicionales de valor y de servicio personal que siempre han ofrecido las tiendas pequeñas. El personal de estos establecimientos suele tener más experiencia y conocimientos que los asistentes de las grandes tiendas (pues en ellas la elevada rotación de personal no les permite acumular experiencia; hablaremos más sobre esto en la sección siguiente, «Sin Trabajo»), pero aún esta modesta ventaja que ofrecen queda anulada por el valor de entretenimiento puro de las supertiendas.

Como han dicho muchos autores, este fenómeno es especialmente pronunciado en la industria editorial, donde los socios de la Asociación Americana de Libreros han descendido sorprendentemente de 5.132 en 1991 a 3.400 en 1999.[19] Parte del problema consiste en el

19. En 1998 la Asociación Americana de Libreros y veintiséis librerías independientes pusieron un pleito contra Barnes & Noble donde acusaban a las dos grandes firmas estadounidenses de venta de libros de utilizar su peso comercial para lograr «acuerdos secretos e ilegales» con las editoriales, dificultando la competencia a los minoristas del libro. En el momento de escribir este libro, el caso seguía pendiente de sentencia en un tribunal californiano. (La Asociación Americana de Libreros es la fuente sobre la cantidad anual de librerías que existe.)

efecto Wal-mart: las cadenas de supertiendas han negociado descuentos por la venta al por mayor de libros, haciendo imposible a las librerías pequeñas competir con sus precios. La otra dificultad es la función que las supertiendas imponen a las librerías. Ahora se espera que éstas hagan el papel de bibliotecas universitarias, de parques temáticos, de lugares de esparcimiento, de sitios de encuentro, de centros comunitarios, de salones literarios y de cafés al mismo tiempo, lo que resulta caro incluso para las grandes empresas y que a menudo significa soportar pérdidas en beneficio del futuro valor y la cuota de mercado de la marca. Esto es lo que hemos experimentado en Canadá, donde el equivalente de Barnes & Noble, la cadena de librerías Chapters, abrió diez supertiendas en ubicaciones privilegiadas en 1997 al mismo tiempo que soportaba pérdidas de 2,1 millones de dólares.[20]

Nuevamente, es aquí donde las economías de escala entran con fuerza en el juego. Por supuesto, algunas librerías independientes han resistido la embestida de las cadenas abriendo cafés, colocando sillones de lectura y organizando demostraciones culinarias, pero hasta ahora la mayoría los libreros independientes no pueden acudir a la «experiencia» de la compra sin exponerse a sufrir apuros económicos. Si por el contrario, no intentan competir, pronto pueden comenzar a parecerse a los parientes pobres del festival de marcas que se despliega en la acera de enfrente. El resultado final es un mercado minorista donde se venden más libros, pero donde a los pequeños les resulta cada vez más difícil competir, del mismo modo que los productores independientes de cine no logran penetrar en los circuitos normales de exhibición, donde reinan los grandes estudios. El comercio al detalle se ha convertido en un campo abrumadoramente desigual; es otra industria más —como el cine, la televisión o el software— donde hay que ser grande para seguir en actividad. Aquí se presenta otra vez la extraña combinación de un mar de productos con una pérdida de las opciones reales, que es el sello de esta edad de las marcas.

Se ha dedicado mucha atención a los efectos de las supertiendas en la industria del libro, en parte porque la fusión de las librerías tiene efectos evidentes en la libertad de expresión y también porque los lectores de los medios tienden a interesarse con más ardor por los sitios donde compran los libros que los de los calcetines. Sin embargo, en muchos sentidos las librerías son una anomalía en el universo de las supertien-

20. *Globe and Mail,* 21 de noviembre de 1997.

das; son establecimientos multimarca, venden libros de miles de editoriales, y constituyen sobre todo empresas comerciales, lo opuesto de las extensiones y los proyectos sinérgicos o los anuncios murales tridimensionales de las marcas en que otros invierten. Para comprobar más directamente la animosidad que existe contra la diversidad del mercado no hay que fijarse en las librerías sino en las puras supertiendas de marca como las construidas por Virgin, Sony y Nike. Es en ellas donde la búsqueda del alcance total de la marca se revela más claramente como la antítesis de la diversidad del mercado; como la sinergia misma, estas tiendas buscan la coherencia del nombre y el logo, un logo que funcione como escudo contra los mensajes de guerra de las demás marcas.

Las supertiendas Virgin son la mejor demostración de esta clase de coherencia de las marcas, pues emplean diversas sinergias interiores de la marca para imponerse en sectores enteros del poder de elección de los consumidores. Anteriormente, por más dinero que invirtieran las empresas discográficas para promover nuevos artistas, se hallaban a merced de los propietarios de las tiendas de discos y de los programadores de las emisoras de radio y de vídeos musicales (razón por la cual las discográficas tuvieron tantos problemas en la década de 1950 a raíz de sus sobornos a los pinchadiscos). Eso se acabó. Las 122 megatiendas de Virgin están pensadas como máquinas para producir sinergia, equipadas con anuncios murales del tamaño del edificio, con compartimentos donde los clientes pueden escuchar los nuevos CD, con enormes pantallas de vídeo, con cabinas para pinchadiscos y con antenas vía satélite que permiten ver conciertos en vivo desde las tiendas. Esto es normal en la edad de las supertiendas, pero como Virgin también es una marca de discos, es posible utilizar toda esta tecnología para despertar más afición por los artistas de Virgin. «Todos los meses presentaremos a determinados artistas. Esto significa que pasamos sus discos en la tienda, que podemos organizar espectáculos en vivo vía satélite desde otro sitio y darles presencia en las instalaciones», dice Christos Garkinos, vicepresidente de marketing de Virgin Entertainmente Group. «Piénsese lo que podemos hacer por un artista que recién comienza».[21] Yendo más al asunto, ¿por qué esperar que aparezca algo tan aleatorio como cierta demanda de la audiencia o una emisión de radio, si controlando todas las variables se puede crear la ilusión de un gran éxito incluso antes de que acontezca?

21. *Vancouver Sun,* 10 de diciembre de 1996, pág. C7.

Esto, en pocas palabras, es la sinergia. Microsoft emplea el término «agrupación» *(bundling)* para aludir al creciente paquete de bienes y servicios que incluye en su sistema operativo Windows, pero la agrupación es simplemente la palabra que se usa en la industria del software para designar lo que Virgin denomina sinergia y Nike extensiones de la marca. Al incorporar el software de Internet Explorer en Windows, una sola empresa, en razón de su cuasi monopolio del software de sistemas, ha intentado erigirse en el portal exclusivo de Internet. Lo que demuestra con claridad el caso de Microsoft es que el momento en que todas las ruedas de la sinergia giran al unísono y cuando todo funciona bien en el universo corporativo, es exactamente el mismo momento en que las opciones del consumidor quedan bajo el más rígido control y su poder en el nivel más bajo. De manera semejante, en las industrias del entretenimiento y de los medios de comunicación, se llega al nirvana de la sinergia cuando se ha coordinado bien todos los brazos del conglomerado para fabricar versiones análogas del mismo producto con formas diferentes, como de plastilina; juguetes, libros, parques temáticos, revistas, programas televisivos especiales, películas, caramelos, CD, CD-ROM, megatiendas, cómics y megamusicales.

Como la eficacia de la sinergia no se mide por el éxito de ninguno de los«productos», ya sean películas o libros, sino por lo bien que esos productos recorren los canales multimedia del conglomerado, los proyectos sinérgicos tienden a surgir de reuniones libres donde los agentes, los clientes, los directores de marca y los productores imaginan cómo potenciar sus marcas insignia. Y en consecuencia el mercado se inunda con una progenie de mutantes procedentes de estas sesiones de *brainstorming:* restaurantes Planet Hollywood, libros publicados por Disney y escritos por estrellas de comedias televisivas de la ABC, cerveza con sabor a café Starbucks, pastillas de menta *Perdidos en el espacio,* una cadena de bares de aeropuerto diseñados según el plató de la difunta comedia televisiva *Cheers,* Doritos con sabor a Taco Bell...

En consecuencia, parece adecuado que Sumner Redstone califique como «software» sus productos de entretenimiento de Viacom, pues hay muy pocos elementos estables en el corazón de estos proyectos sinérgicos. Cuando Redstone dice software, quiere decir productos de entretenimiento de marca que manipula y moldea de modo que se adapten a sus diversos *holdings* en los medios. «Hemos creado una fábrica mundial de medios de comunicación impulsada por el softwa-

re», dice. «Nuestra misión consiste en utilizar ese software en todas las aplicaciones de EE.UU. y del mundo. Y vamos a hacerlo». Redstone se enorgullece de la «comunicación totalmente abierta» que existe entre sus empresas. «Estamos coordinando diversos aspectos del conjunto para que cada sector aproveche las oportunidades que ofrecen los otros».[22]

Los nuevos monopolios: el asalto a la opción

En épocas menos entusiastas que la nuestra, se empleaban palabras diferentes a «sinergia» para aludir a los intentos de alterar radicalmente la oferta del mercado para beneficiar a algunos empresarios confabulados; en EE.UU., los monopolios ilegales eran uniones de compañías que acordaban en secreto fijar los precios al mismo tiempo que fingían competir entre sí. Y después de todo, ¿qué es un monopolio sino la sinergia llevada al límite? Los mercados que se someten a la tiranía del volumen de las empresas siempre tienden al monopolio. Y es por esto que gran parte de lo que ha sucedido en la industria del entretenimiento durante la manía de las fusiones de la década pasada habría sido ilegalizada ya en 1982, antes del ataque del presidente Ronald Reagan contra las leyes antimonopolísticas de EE.UU.

Aunque hace tiempo que muchos imperios mediáticos tienen capacidad para coordinar sus *holdings* y promover sus diversas ofertas, la mayoría se veían imposibilitados para hacerlo con agresividad por las leyes que separaban la producción y la distribución de los medios. Por ejemplo, las normas estadounidenses aprobadas entre 1948 y 1952 limitaban el derecho de los estudios cinematográficos a poseer cines de estreno, porque los legisladores temían que se creara un monopolio vertical en la industria. Aunque las normas se suavizaron en 1974, en ese momento el gobierno de EE.UU. se hallaba a punto de aprobar una serie similar de disposiciones antimonopolio destinadas a impedir que las grandes cadenas de televisión del país (la CBS, la ABC y la NBC) produjeran espectáculos y películas de entretenimiento para sus propias estaciones. El Departamento de Justicia acusó a las tres emisoras de formar un monopolio ilegal que impedía trabajar a los productores ajenos a ellas. Según la entidad, las emisoras debían actuar como «conductos», no como programadores. Durante esta campaña

22. *Forbes,* 17 de octubre de 1994.

contra el monopolio, la CBS se vio obligada a vender su filial de programación, que, irónicamente, es ahora Viacom, cuya obsesión es la sinergia. Otra ironía es que quien con más ahínco solicitó la investigación de la Comisión Federal de Comercio fue Westinghouse Broadcasting, la misma empresa que en 1995 se fusionó con la CBS y que ahora disfruta de todas las sinergias que emanan de la producción y la distribución. El círculo terminó de cerrarse en septiembre de 1999, cuando Viacom y la CBS anunciaron su fusión por un valor estimado en 80 mil millones de dólares. Las empresas, unidas tras tantos años de lucha, se convirtieron en una entidad mucho más poderosa de lo que eran antes del divorcio.

En las décadas de 1970 y 1980, sin embargo, las grandes empresas estaban tan vigiladas que según Jack Myers, el ejecutivo de ventas de CBS-TV, la emisora no se decidía a coordinar los departamentos de ventas de sus divisiones de televisión, de radio, de música y de publicaciones para fines de la promoción múltiple. «Es una idea», escribe Myers, «que muchas grandes empresas mediáticas intentan aplicar en la actualidad, pero en 1981 el temor a las normas antimonopolio impedían que las divisiones trabajaran en conjunto de manera inmediata».[23]

Estos temores se aliviaron en 1983, cuando Reagan comenzó el desmantelamiento nada gradual de las leyes antimonopolísticas estadounidenses, primero permitiendo a los competidores realizar investigaciones conjuntas y después suprimiendo los obstáculos contra las grandes fusiones de empresas. Quitó poderes a la Comisión Federal de Comercio, limitando enormemente su derecho a imponer multas a las acciones contra la competencia, reduciendo el personal de 345 a 134 empleados y nombrando un presidente del organismo que se enorgullecía de reducir «el papel excesivamente vigilante» del organismo.[24] Carlton Eastlake, antiguo director general de la comisión, dijo en 1983 que «si se permite que la política del actual presidente se aplique durante un tiempo suficiente, nuestras libertades básicas se verán amenazadas».[25] Esa política no sólo continuó sino que en 1986 se aprobaron leyes para seguir desmantelando la Comisión con la explicación de que las empresas estadounidenses necesitaban más flexibilidad para competir con las japonesas. Durante la presidencia de Reagan se produjeron las diez mayores fusiones de la historia estadounidense hasta

23. Myers, *Adbashing*, pág. 253.
24. Thomas Ferraro, UPI, 10 de noviembre de 1983.
25. *Ibíd.*

entonces, y ninguna fue criticada por la Comisión. En la década de 1980, la cantidad de casos contra las empresas estudiados por la Comisión se redujo a la mitad, y los que se investigaron se relacionaban con fuerzas tan poderosas como la Oklahoma Optometric Association, al mismo tiempo que Reagan intervenía personalmente para proteger a las diez principales aerolíneas mundiales de una investigación antimonopolística de su propio gobierno contra ellas.[26] En cuanto a las industrias culturales, la última pieza del nuevo rompecabezas encontró su sitio en 1993, cuando el juez federal Manuel Real levantó la restricción antimonopolística que pesaba sobre las tres principales cadenas televisivas desde la década de 1970. La decisión les permitió volver a producir sus propios programas y películas vespertinas y abrió la puerta para la fusión de Disney y ABC.[27]

Sin embargo, aun con la debilidad de las actuales leyes contra el monopolio, algunas de las sinergias más audaces comienzan a despertar a la Comisión de su largo sueño. Además del sonado caso de Microsoft, el intento de Barnes & Noble de comprar la distribuidora de libros Ingram provocó tal ira en la industria editorial que la Comisión se vio obligada a instalar una línea telefónica especial para recibir las quejas, y Barnes & Noble abandonó el proyecto. No es coincidencia que estas polémicas sean más feroces en las industrias del libro y del software: lo que está en juego no es la disponibilidad de artículos de consumo, de juguetes ni de toallas de marca, sino la libertad de publicación y el acceso a una sana diversidad de ideas. No importa que la concentración de propiedad entre Internet, las editoriales y el comercio minorista de libros haya seguido inmediatamente a lo que ahora debe parecer un nivel irresponsable de protestas por la accesibilidad y la capacitación personal de la llamada Revolución de la Información.

En un correo electrónico abierto a Bill Gates, Andrew Shapiro, miembro del Centro de Estudio de Internet y de la Sociedad de la Escuela de Leyes de Harvard expresó una opinión que seguramente comparten la mayoría de los observadores interesados de las fusiones modernas y de los proyectos sinérgicos: «Si la idea de esta revolución consiste en capacitar a la gente, Bill, ¿por qué cierras el mercado y restringes las opciones? ¿Por qué pasas de un negocio a otro todos los meses valiéndote de la sinergia?»[28]

26. Peter Szekely, Reuters, 12 de julio de 1985.
27. *New York Times,* 14 de noviembre de 1993, pág. 21.
28. Andrew L. Shapiro, «Memo to Chairman Bill», *Nation,* 10 de noviembre de 1997.

Esta contradicción constituye una traición mucho más grave que el usual doble lenguaje de la publicidad al que todos estamos acostumbrados. Lo que se traiciona es nada menos que las promesas básicas de la era de la información: las promesas de más opciones, de la interactividad y de una libertad más dilatada.

CAPÍTULO 8

La censura empresarial

La defensa de la ciudad publicitaria

Cada dos semanas quito de las estanterías algo que no creo que tenga una calidad adecuada para Wal-Mart.

—Teresa Stanton, gerente de la tienda Wal-Mart de Cheraw, Carolina del Sur, refiriéndose a la costumbre de la cadena de censurar las revistas con tapas provocativas, en The Wall Street Journal, 22 de octubre de 1997

En algunos casos, el asalto contra las opciones ha ido más allá del comercio minorista predatorio y de los proyectos sinérgicos monopolistas, y se ha convertido en lo que sólo puede calificarse como censura directa: la eliminación y la supresión abiertas de materiales. La mayoría de nosotros definimos la censura como las restricciones de los contenidos que imponen los gobiernos u otras instituciones estatales, o que son exigidas —particularmente en las sociedades norteamericanas— por grupos de presión por motivos políticos o religiosos. Pero se está haciendo evidente que esta definición es del todo anticuada. Aunque siempre existirá algún Jesse Helms que prohiba conciertos de Marilyn Manson, estos pequeños dramas se están convirtiendo con rapidez en asuntos de poca monta en el contexto de otras amenazas más graves contra la libertad de expresión.

La censura empresarial está en el origen de los temas de los dos capítulos anteriores: las empresas minoristas y los medios de comunicación han dado tales proporciones a esas sencillas decisiones sobre qué artículos debe haber en el inventario de las tiendas o qué clase de producto cultural hay que encargar —y que con toda propiedad quedan a discreción de los propietarios de los comercios y de los creadores de cultura—, que sus repercusiones son enormes: quienes las toman han

adquirido poder para reestructurar el panorama cultural. Cuando los gerentes de las tiendas Wal-Mart quitan ciertas revistas de las estanterías, cuando el arte de las portadas de los CD se modifica para que éstos se adapten a Kmart o cuando Blockbuster Video se niega a distribuir películas porque no corresponden con la imagen de «entretenimiento familiar» de la empresa, estas determinaciones privadas ejercen su influjo en todas las industrias de la cultura; no sólo afectan a lo que se puede comprar en la supertienda vecina, sino ante todo a qué se produce y a qué no.

Wal Mart y Blockbuster Video nacieron en el sur cristiano de EE.UU., Blockbuster en Tejas y Wal Mart en Arkansas. Ambos minoristas creen que la base de su éxito financiero y la clave de su gran atractivo consiste en ser tiendas «familiares». El modelo (también adoptado por Kmart) está en crear un centro de entretenimiento apto para toda la familia, donde papá y mamá pueden alquilar la última película y el nuevo éxito de Garth Brooks a pocos pasos de donde Johnny encuentra *Tomb Raider 2* y Melissa puede angustiarse al unísono con Alanis.

Para proteger esta fórmula, Blockbuster, Wal-Mart, Kmart y todas las grandes cadenas de supermercados aplican la política de no distribuir materiales que amenacen su imagen de tiendas minoristas para toda la familia. La receta consistente en una sola tienda minorista para la familia entera es sencillamente demasiado lucrativa para arriesgarla. Por eso en Wal-Mart y en las cadenas de supermercados se rechazan revistas —que en conjunto venden el 55 % de todos los materiales periodísticos de EE.UU.— por delitos que van desde un exceso de carne desnuda en las chicas de las portadas hasta artículos sobre «Los orgasmos de él y de ella» o «Salir del armario: por qué tuve que abandonar a mi marido por otra mujer».[1] La política de Wal-Mart y de Kmart consiste en no distribuir CD con portadas o canciones que se consideren francamente eróticas o que hablen con demasiada franqueza sobre temas que escandalicen a la mayoría: el aborto, la homosexualidad y el satanismo. Mientras tanto, Blockbuster Video, que controla el 25 % del mercado del vídeo doméstico de los EE.UU., distribuye muchas películas violentas y con franco contenido sexual, pero no las calificadas NC-17, una categoría estadounidense que impide verlas a cualquier persona menor de 17 años, aunque vaya acompañado por un adulto.

1. *Wall Street Journal,* 22 de octubre de 1997, pág. A1.

Según las cadenas, la censura del arte es sólo uno de los muchos servicios que proporcionan a sus familias clientes, equiparable a los empleados sonrientes o los precios bajos. «Nuestros consumidores comprenden que las decisiones sobre la comercialización de la música y los vídeos son de sentido común y que están destinadas a ofrecerles la clase de material que desean adquirir», dice Dale Ingram, director de relaciones empresariales de Wal-Mart. La razón que esgrime Blockbuster es: «Respetamos las necesidades de las familias tanto como las de los individuos».[2]

Wal-Mart puede permitirse desplegar un celo especial, pues de todos modos los productos de entretenimiento sólo son una fracción de sus actividades. No hay disco ni película de éxito capaces de hacer mella en sus resultados finales, por lo que el minorista no vacila en enfrentarse con los artistas más vendidos para defender su visión de un entorno comercial donde las herramientas eléctricas y los álbumes *hip-hop* se venden en pasillos contiguos. El caso más conocido fue la negativa de la cadena a vender el segundo álbum de Nirvana, *In Utero,* aunque el anterior había alcanzado el cuádruple disco de platino, porque no le gustaba la cubierta posterior, que mostraba fetos. «Los artistas *country* como Vince Gill y Garth Brooks van a vender mucho más en Wal-Mart que Nirvana», dijo alegremente en esa época Trey Baker, el portavoz de Wal-Mart.[3] Ante la perspectiva de una pérdida del 10 por ciento de ventas (la cuota que Wal-Mart tenía entonces de las ventas de productos musicales en EE.UU.), Warner y Nirvana cedieron y cambiaron la cubierta. También modificaron el título de la canción «Viólame» y lo reemplazaron por «Déjame». Kmart Canada adoptó una actitud semejante con el álbum *Fat of the Land* que el grupo Prodigy lanzó en 1997, porque la cubierta y las letras de las canciones «Besa a mi Puta» y «Mierda Funky» no se adaptaban a las tiendas. «Nuestro cliente típico es una madre trabajadora casada, y creemos que esto es inapropiado para una tienda familiar», dijo el gerente Allen Letch.[4] Como Nirvana, los chicos malos ingleses cedieron a la solicitud de su casa discográfica y grabaron una versión modificada del disco.

De hecho, este tipo de censura ha quedado hasta tal punto incorporada en el proceso de producción que se la trata simplemente como

2. *New York Times,* 12 de noviembre de 1996.
3. *Billboard,* 2 de octubre de 1993.
4. *Globe and Mail,* 7 de enero de 1998, pág. C2.

una etapa más de la edición. A causa de la política de Blockbuster, muchos estudios han dejado de filmar películas de la categoría NC-17. Si se hace alguna excepción, hacen dos versiones, una de ellas especial para Blockbuster. Al fin y al cabo, ¿qué productor está dispuesto a renunciar al 25 % de las ganancias antes de lanzar el proyecto? Como el director David Cronenberg dijo a *The New Yorker*, «ahora se parte de que todas las películas deben ser adecuadas para los niños (...). De modo que las presiones que sufre quien quiera hacer una para adultos son enormes».[5]

Muchas revistas, incluyendo *Cosmopolitan* y *Vibe,* han comenzado a mostrar ejemplares de prueba de sus números a las grandes tiendas y a los supermercados antes de distribuirlos. ¿Para qué arriesgarse a la devolución si se considera que la revista es demasiado osada? «Si no les dejamos ver los números por anticipado, quitan la publicación de las listas y nunca la vuelven a incluir», explica Dana Sacher, directora de circulación de *Vibe.* «De este modo, puede que no distribuyan un número, pero el siguiente sí».[6]

Dado que los grupos musicales lanzan un disco cada dos años, y no uno al mes, no pueden darse el lujo de advertir a Wal-Mart que la cubierta puede resultar discutible y esperar mejor suerte la vez siguiente. En lugar de eso, y al igual que las productoras cinematográficas, las discográficas actúan preventivamente y lanzan al mismo tiempo dos versiones del mismo álbum, una para las supertiendas, recortada, peinada y hasta privada de algunas canciones. Pero aunque ésta es la estrategia de grupos de gran venta como Prodigy y Nirvana, otros con menos peso suelen verse imposibilitados para grabar sus canciones tal como ellos quieren, y previenen las objeciones de los minoristas afectos a los valores familiares lanzando sólo versiones censuradas de sus trabajos.

En gran medida, la aceptación del tipo de censura que ejercen Wal-Mart y Blockbuster se debe a que la mayoría de la gente piensa que las decisiones de las empresas no son de índole ideológica. Las empresas adoptan decisiones comerciales, nos decimos, aunque su efecto sea claramente político. Y cuando los minoristas dominan el mercado en la medida en que lo hacen las cadenas actuales, sus actos provocan dudas sobre los efectos que ejercen en las libertades y en la vida pública.

5. «Guardian Angels», *New Yorker,* 25 de noviembre de 1996, pág. 47.
6. *Wall Street Journal,* 22 de octubre de 1997, pág. A1.

Como explica Bob Merlis, portavoz de Warner Brothers Records, es verdad que estas decisiones privadas pueden tener efectos públicos. «Si el público no puede comprar el disco, nosotros tampoco podemos venderlo», dice. «Y hay sitios donde estos minoristas masivos son la única opción».[7] De este modo, tal como Wal-Mart ha empleado su volumen para lograr precios inferiores de sus proveedores, la cadena también emplea su poder para modificar el arte que le suministran sus «proveedores» (esto es, las discográficas, los editores de libros y los de prensa).

La censura en la sinergia

Aunque los ejemplos de censura empresarial que hemos expuesto hasta ahora son un subproducto directo de la concentración en el sector minorista, sólo constituyen su forma más torpe. De manera más sutil —y quizá más interesante—, la ola de fusiones de la industria de la cultura está produciendo una clase especial de obstrucción de la libre expresión, una especie de censura en la sinergia.

Una de las razones de que los productores de cultura no se enfrenten con los minoristas puritanos es que a menudo esos minoristas, distribuidores y productores pertenecen, parcial o totalmente, a las mismas empresas. En ningún lugar son más claros los conflictos de intereses que en las relaciones entre Paramount Films y Blockbuster Video. Paramount está en mala posición para liderar el ataque contra la política conservadora de Blockbuster porque si es verdad que esa política es la manera más barata de atraer a toda la familia a la tienda de vídeos, ¿qué capacidad tiene entonces Paramount para privar de ganancias a Viacom, que es dueña de ambas empresas? Conflictos similares aparecieron cuando en 1993 Disney compró Miramax, una productora cinematográfica independiente. Por una parte, ahora Miramax tiene tantos recursos que puede dedicar a películas extranjeras comercialmente de riesgo, como *La vida es bella* de Roberto Benigni; por otra, cuando la empresa decide si financia o no un trabajo políticamente polémico y sexualmente explícito como *Kids* de Larry Clarke, no puede evitar plantearse qué repercusión se producirá en la reputación de Disney y de ABC de programar sus ofertas para la familia, con todo lo que eso significa en cuanto a aceptación de las exigencias de los grupos de presión.

7. *Sacramento Bee,* 10 de diciembre de 1997, pág. E1.

Estos conflictos potenciales se tornan aún más perturbadores cuando las corporaciones mediáticas que intervienen en ellos no sólo se dedican al entretenimiento, sino también a las noticias y a los asuntos de la actualidad. Cuando los periódicos, las revistas, los libros y las emisoras de televisión forman parte del mismo conglomerado de empresas creado para lograr la «comunicación absoluta» (según la expresión de Sumner Redstone), es evidente que se plantea la posibilidad de que la miríada de intereses económicos del grupo influya en el tipo de periodismo que se hace. Por supuesto, el caso de los editores de periódicos que se inmiscuyen en el contenido editorial de los medios para beneficiar sus intereses es tan viejo como el propietario de un periódico de pueblo que utiliza su medio de comunicación para hacer elegir alcalde a un amigo. Pero cuando el editor es un grupo de empresas, puede inmiscuirse en muchas cosas a la vez. Al mismo tiempo que los conglomerados multinacionales construyen sus mundos autónomos y autopromocionados, crean nuevas y variadas posibilidades de conflictos de intereses y de censura. Estas presiones pueden consistir en utilizar las revistas del conglomerado para que hagan críticas favorables de las películas o las series televisivas que producen otras ramas suyas, en obligar a un editor a no publicar un artículo que pueda perjudicar alguna fusión que se está gestando, o en exigir a los periódicos que traten con suavidad a las entidades que otorgan las licencias de televisión y estudian las quejas contra los monopolios. Y lo que sucede es que incluso los editores y los productores más firmes, que no dudan en enfrentarse a las incitaciones a la censura —ya provengan de grupos políticos, de directivos de Wal-Mart o de sus propios anunciantes— encuentran mucho más difícil resistir a estas presiones intracorporativas.

Los casos más sonados de censura por sinergia se produjeron en septiembre de 1998, cuando la ABC descartó un programa sobre Disney preparado por un equipo de investigación formado por el corresponsal Brian Ross y la productora Rhonda Schwartz, y que había recibido premios. El programa comenzó con un análisis de las acusaciones sobre los defectos de los sistemas de seguridad de los parques y de las instalaciones de entretenimiento de la empresa, pero descubrió que inadvertidamente se contrataba en ellos a delincuentes sexuales, incluyendo pedófilos.

Dado que Disney era la única empresa a investigar, Ross y Schwartz recibieron autorización para continuar su trabajo. Después de todo, no era la primera vez que el equipo se enfrentaba a la perspectiva de

informar sobre la empresa madre. En marzo de 1998, la revista de ABC, *20/20,* había publicado un artículo sobre las deplorables condiciones laborales que existían en las fábricas del territorio estadounidense de Saipan. Aunque las críticas se dirigían contra Ralph Lauren y The Gap, también se mencionaba al pasar que Disney se encontraba entre otras empresas de EE.UU. que contrataban los servicios de aquellas fábricas.

Pero el periodismo tiene vida propia, y a medida que Ross y Schwartz progresaban en su investigación sobre los parques temáticos descubrieron que Disney no era un factor periférico del asunto, sino central. Cuando presentaron dos versiones de lo que ya se había convertido en un escándalo sexual en torno a Disney World, David Westin, el presidente de ABC News, las rechazó. «Eran inadecuadas», dijo Eileen Murphy, la portavoz de la emisora.[8] Aunque Disney niega las acusaciones contra sus sistemas de seguridad, aireadas por primera vez en el libro *Disney: el ratón traicionado,* y aunque Michael Eisner, el presidente ejecutivo de la empresa, haya dicho que «preferiría que ABC no hablara sobre Disney»,[9] ABC niega que el reportaje fuera suprimido por presiones de la empresa madre. Sin embargo, Murphy dijo que «generalmente no emprendemos investigaciones sobre Disney por diversas razones, una de las cuales es que todo lo que digamos, sea positivo o negativo, resulta sospechoso».[10]

Las críticas más airadas contra el incidente fueron las de *Brill's Content,* una revista que investiga los medios de comunicación y que fue fundada en 1998 por Steven Brill. La publicación atacaba a los ejecutivos y a los periodistas de la ABC por mantener silencio ante la censura, acusándolos de ceder ante sus propios miedos a Disney. En su carácter de fundador de la emisora por cable TV Network y de la revista *American Lawyer,* Steven Brill ya había tenido experiencia personal con la censura por sinergia. Después de vender su imperio mediático en miniatura a Time Warner en 1997, Brill dijo haber sufrido presiones respecto a muchas notas periodísticas sobre los diversos tentáculos del imperio Time Warner/Turner. En un memorándum citado por *Vanity Fair,* Brill escribe que los abogados de esa compañía trataron de suprimir un artículo de *American Lawyer* sobre el pleito de la Iglesia de la Cienciología contra la revista *Time* (propiedad de Time

8. Gail Shister, Knight Rider Newspapers, 20 de octubre de 1998.
9. «Fresh Air», National Public Radio, 29 de septiembre de 1998.
10. Lawrie Mifflin, «ABC News Reporter Discovers the Limits of Investigating Disney», *New York Times,* 19 de octubre de 1998.

Warner), y que pidieron a Court TV que no cubriera otro pleito en que intervenía Time Music. También dice que el director financiero de Time Warner, Richard Bressler, le pidió que suprimiera un material sobre William Baer, el director de la Oficina de la Competencia de la Comisión Federal de Comercio, irónicamente, el mismo organismo encargado de estudiar si la fusión de Time Warner y Turner violaba las leyes contra el monopolio.[11]

A pesar de las presiones, todos estos materiales fueron impresos o emitidos, pero aun así la experiencia de Brill arroja dudas sobre el futuro de la libertad de prensa en las grandes empresas fusionadas. Los editores y productores con espíritu de cruzada siempre han defendido el derecho de los periodistas a hacer su trabajo, pero en la atmósfera actual, por cada cruzado habrá muchos otros que se mostrarán complacientes por miedo a perder el trabajo. Y no resulta sorprendente que algunos hayan comenzado a ver peligros en todas partes, y que traten de adivinar los deseos de los altos ejecutivos de manera más creativa y paranoica de lo que los propios ejecutivos osan pensar. Ésta es la naturaleza, básicamente insidiosa, de la autocensura: aplica la mordaza con mucha más eficacia que las presiones de todo un ejército de magnates de la prensa.

Los temores que vienen de China

La televisión cambiará, y dejará de ser un producto producido y consumido masivamente para convertirse en una fiesta interminable de sectores y especialidades (...). Está apareciendo una nueva era del individualismo, que producirá una erupción cultural sin precedentes en la historia humana.

—George Gilder, *Life After Television,* 1990

Como hemos visto en los últimos años, los periodistas, los productores y los editores no sólo tienen razones para mostrarse discretos cuando se ocupan de organismos judiciales y reguladores (para no mencionar los parques temáticos), sino que, en el caso de China, hemos visto cómo se trata con guante blanco a todo un país. Una ola de temores provenientes de China ha recorrido los medios y la industria del entretenimiento occidentales desde que Deng Xiaoping suprimió el

11. Jennet Conant, «Don't Mess with Steve Brill», *Vanity Fair,* agosto de 1997, págs. 62-74.

monopolio del Partido Comunista sobre la información y comenzó a abrir lentamente el país a algunas entidades noticiosas y de entretenimiento extranjeras aprobadas por la censura.

Ahora, la industria mundial de la cultura afronta la posibilidad de que sea Occidente quien deba cumplir las normas chinas, tanto fuera como dentro de sus fronteras. Esas normas fueron claramente explicadas en un artículo de 1992 en *The South China Morning Post:* «Siempre que no inflijan las leyes ni la línea del partido, los periodistas y los trabajadores culturales podrán trabajar libremente y sin interferencia de los comisarios ni los censores».[12] Y con los 100 millones de subscriptores de la televisión por cable que se espera para el año 2000, varios candidatos a construir imperios culturales en el país ya han comenzado a ejercer su libertad de coincidir con el gobierno chino.

Un primer incidente fue la notoria decisión de Rupert Murdoch de suprimir las noticias del Servicio Mundial de la BBC de la versión asiática de Star TV. Las autoridades chinas habían objetado una emisión de la BBC sobre Mao Zedong, lo que implicaba un claro mensaje sobre la clase de información que sería conveniente y rentable en el mundo televisivo chino. Más recientemente, HarperCollins Publishers (editores de este libro en el Reino Unido), también de propiedad de News Corp de Murdoch, decidió no publicar el libro *East and West: China, Power, and the Future of Asia* («Oriente y Occidente: China, el Poder y el Futuro de Asia») escrito por Chris Patten, el último gobernador británico de Hong Kong. Existía la posibilidad de que las opiniones que expresaba Patten —que había exigido más democracia en Hong Kong y criticado los abusos contra los derechos humanos en China— atrajera las iras del gobierno chino, del que dependen las empresas por satélite de Murdoch. En la tormentosa controversia que estalló se ventilaron más acusaciones según las cuales la censura se practicaba para favorecer la sinergia empresarial mundial, incluyendo la afirmación de Jonathan Mirsky, antiguo editor para el Este de Asia del *Times* de Londres, de propiedad de Murdoch. Mirsky dijo que el periódico «sencillamente ha decidido no ocuparse seriamente de los asuntos de China para proteger los intereses de Murdoch».[13]

12. «Controls Eased' Over Journalists and Artists; Deng Provides New Freedoms for Media», *South China Morning Post,* 30 de septiembre de 1992, pág. 1.

13. *Wall Street Journal,* 5 de marzo de 1998. Las declaraciones se realizaron el 20 de enero de 1998 durante una reunión del Freedom Forum, una fundación relacionada con los medios de comunicación.

Los temores a las represalias chinas no son infundados. Conocido por los castigos que aplica a las organizaciones mediáticas que no se adaptan a la línea del gobierno y por recompensar a las que lo hacen, en octubre de 1993 el gobierno chino prohibió la venta y la posesión de antenas parabólicas privadas, que captaban más de diez emisoras extranjeras, incluyendo la CNN, la BBC y la MTV. Liu Xilian, viceministro de radio, cine y televisión, se limitó a decir: «Algunos de los programas por satélite son adecuados y otros no lo son para el público normal».[14] El gobierno chino lanzó otra carga en diciembre de 1996 cuando se enteró de los planes de Disney de estrenar *Kundun,* una película de Martin Scorsese sobre el Dalai Lama del Tíbet. «Nos oponemos totalmente a la realización de esta película. Está dirigida a la glorificación del Dalai Lama, por lo que constituye una intromisión en los asuntos internos de China», dijo Kong Min, un funcionario del Ministerio de Radio, Cine y Televisión.[15] Cuando la productora siguió con el proyecto, Beijing prohibió el estreno de todas las películas de Disney en China, prohibición que mantuvo durante dos años.

Como China sólo permite estrenar diez películas extranjeras al año y controla su distribución, el caso de *Kundun* hizo temblar a la industria cinematográfica, que tenía muchos otros proyectos relacionados con China, como *El laberinto rojo* de la MGM y *Siete años en el Tíbet* de Sony. Hay que decir en honor de los estudios que ninguno renunció a filmar las películas, y que, de hecho, muchos miembros de la comunidad cinematográfica se pusieron de parte de Scorsese y de *Kundun*. Sin embargo, la MGM y Sony hicieron declaraciones oficiales que intentaban despolitizar sus filmes sobre China, aunque ello significara contradecir a los protagonistas y a los directores. La MGM continuó con *El laberinto rojo*, una película con Richard Gere sobre la corrupción del sistema judicial penal de China, pero aunque Gere dijo que el filme era «una manera diferente de tratar el tema del Tíbet»[16], el presidente de marketing global de MGM, Gerry Rich, presentó el asunto bajo otra luz: «No buscamos objetivos políticos. Nosotros vendemos entretenimiento». *Siete años en el Tíbet* recibió un tratamiento similar de Sony: «Nadie dice que se trate de una película de tema político», dijo un ejecutivo del estudio.[17] Mientras tanto, Disney logró

14. Japan Economic Newswire, 22 de octubre de 1993.

15. Seth Faison, «Dalai Lama Movie Imperils Disney's Future in China, *New York Times,* 26 de noviembre de 1996.

16. Gere's 'Corner' on Saving Tibet», *San Francisco Chronicle,* 26 de octubre de 1997.

17. *Wall Street Journal,* 3 de noviembre de 1997.

que el gobierno chino levantara la prohibición de sus películas con el estreno de *Mulan,* una amable fábula basada en una leyenda de la dinastía Sui, de 1.300 años de antigüedad. *The South China Morning Post* dijo que la pintura que se hacía en la película del heroísmo y del patriotismo chinos era una «rama de olivo» y «la película más benevolente con China que Hollywood haya hecho durante años». También esto beneficiaba sus propósitos: la película fue un fracaso de taquilla, pero permitió que Disney y Beijing iniciaran discusiones sobre el proyecto de instalar un parque temático de Disney en Hong Kong.

El ansia occidental de proporcionar entretenimiento a China se ha intensificado en los últimos años a pesar del empeoramiento de las relaciones entre los gobiernos de China y de EE.UU. en temas como el acceso de China al mercado de valores y a la industria de las telecomunicaciones, las revelaciones sobre más casos de espionaje y, lo más desastroso de todo, el bombardeo accidental de la embajada china en Belgrado durante la guerra de Kosovo. En parte, la razón es que anteriormente, el deseo de penetrar en China se debía a las ganancias que se esperaban, pero en 1998 éstas se hicieron realidad. *Titanic*, de James Cameron, superó todos los récords de películas extranjeras y recaudó 40 millones de dólares en los cines chinos, aun en medio de una crisis económica.

Los temores que vienen de China son significativos sobre todo por lo que revelan sobre las prioridades y el poder que tienen actualmente las multinacionales. No es nuevo que las empresas se guían por intereses económicos egoístas, ni que esos intereses son intrínsecamente destructivos. Lo realmente novedoso es el alcance y la extensión de los intereses económicos de estas megaempresas y sus posibles consecuencias mundiales, tanto en el sentido internacional como local. Esas consecuencias no se dejarán sentir en las sonadas discrepancias entre personajes célebres como Rupert Murdoch, Michael Eisner, Martin Scorsese y Chris Patten, todos los cuales poseen los recursos y el poder necesarios para decir lo que piensan a pesar de algunos inconvenientes menores. Disney y News Corp están avanzando rápidamente en China, pero el Tíbet sigue siendo una causa célebre entre las estrellas de cine y los músicos, mientras que el libro de Patten, después de encontrar sin demora otro editor, vendió más ejemplares a causa de la polémica. Los efectos a largo plazo se dejarán sentir más bien en la autocensura que los conglomerados periodísticos pueden insuflar entre sus empleados. Si los periodistas, los editores y los productores se ven obligados a pensar en los planes expansionistas de sus patronos al in-

formar sobre temas internacionales, ¿por qué no van a hacer lo mismo en China? ¿Acaso la cobertura del genocidio perpetrado por el gobierno indonesio en Timor Oriental no podría provocar las objeciones de cualquier multinacional que realice o que espere realizar negocios en la populosa Indonesia? ¿Qué sucede si una empresa está en tratos con Nigeria, Colombia o Sudán? Todo ha cambiado mucho desde la caída del Muro de Berlín, cuando según la retórica de los grandes empresarios periodísticos sus productos culturales iban a llevar la antorcha de la libertad a los regímenes autoritarios. Pero no sólo parecen haberse apresurado a abandonar esa misión para favorecer sus intereses económicos, sino que lo que difunden ahora las empresas más decididas a globalizarse puede ser la antorcha del autoritarismo.

LOS MATONES DEL *COPYRIGHT*

Después de que en 1999 los ataques aéreos de la OTAN fueran respondidos en Serbia con conciertos de rock donde adolescentes tocados con gorras de los Chicago Bulls quemaban desafiantes la bandera estadounidense, pocos tendrían la ingenuidad de repetir el gastado refrán de que la MTV y McDonald's llevan la paz y la democracia al mundo. Sin embargo, lo que se hizo evidente en aquellos momentos en que la cultura pop trascendía la división provocada por la guerra era que, aun cuando no exista ningún otro terreno cultural, político o lingüístico común, los medios occidentales de información habían logrado cumplir la promesa de crear el primer léxico mundial de imágenes, de música y de iconos. Aunque no coincidamos en nada más, casi todo el mundo sabe que Michael Jordan es el mejor jugador de béisbol que ha existido nunca.

Esto puede parecer un logro de poca monta comparado con los ambiciosos discursos sobre la «aldea global» que se oyeron cuando cayó el comunismo, pero es un logro lo bastante vasto para haber revolucionado tanto la producción del arte como las prácticas políticas. Las referencias verbales o visuales a las comedias televisivas, a los personajes del cine, a los eslóganes publicitarios y a los logos de las empresas han llegado a ser el instrumento más eficaz que poseemos para comunicarnos entre las culturas, un *click* fácil e instantáneo. La profundidad que ha alcanzado esta forma de marca comercial impuesta a la cultura quedó bien visible en marzo de 1999, cuando estalló un escándalo a raíz de un popular texto escolar que se usa en las escuelas

públicas estadounidenses. El texto de matemáticas de sexto grado estaba lleno de menciones y de fotografías de conocidos artículos comerciales: de zapatillas deportivas Nike y de productos de McDonald's y de Gatorade. En cierto punto se enseñaba a los alumnos a calcular los diámetros con una golosina Oreo. Como era de esperar, los padres se pusieron furiosos contra este nuevo hito de la comercialización de la educación; parecía un libro pagado por las empresas. Pero McGraw-Hill, la editora del libro, insistía en que los críticos se equivocaban. «Hay que trabajar con las cosas que la gente conoce bien, para que se den cuenta de que las matemáticas están en el mundo que les rodea», explicó Patricia S. Wilson, una de las autoras del texto. Las referencias a las marcas no eran anuncios pagados, dijo, sino un intento de hablar a los alumnos sobre sus propios elementos de referencia y en su propio idioma; en otras palabras, de hablarles en el idioma de las marcas.[18]

Nadie conoce tan bien hasta qué punto se ha incorporado el lenguaje de las marcas como los propios gerentes de marca. Las últimas tendencias de la teoría del marketing animan a las empresas a no pensar en sus marcas como una serie de atributos, sino en el papel psicosocial que desempeñan en la cultura pop y en las vidas de los consumidores. El antropólogo cultural Grant McCracken enseña a las empresas que para comprender sus propias marcas tienen que dejarlas actuar libremente. Al salir de los almacenes, argumenta McCracken, los productos como Kraft Dinner cobran una vida propia y se convierten en iconos de la cultura popular, en vehículos para la reunión de las familias, y en expresiones creativamente consumidas de la individualidad.[19] El último capítulo de esta escuela de la teoría de la marca es obra de la profesora Susan Fournier de Harvard, cuyo estudio «The Consumer and the Brand: An Understanding within the Framework of Personal Relationships» («El consumidor y las marcas: su comprensión en el marco de las relaciones personales») alienta a los empresarios a aplicar el modelo de las relaciones humanas para conceptualizar el papel de las marcas en la sociedad. ¿Es la marca la esposa en un matrimonio de conveniencia? ¿Es una buena amiga o una amante? ¿Los clientes «engañan» a la marca o le son fieles? ¿Mantienen un acuerdo amistoso o

18. Constance L. Hays, «Math Books Salted with Brand Names Raises New Alarm», *New York Times,* 21 de marzo de 1999.

19. Grant McCracken, *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities,* Bloomington, Indiana University Press, 1988.

una relación de amo y esclavo? Como escribe Fournier, «esta conexión no se realiza a causa de la imagen que la marca «contiene» en la cultura, sino por los profundos e importates significados socioculturales que el cliente asigna a la marca en el proceso de la creación del significado».[20]

Así es que ahora, para mejor o para peor, mantenemos relaciones llenas de significado y compromiso con la pasta de dientes y dependencias con nuestro acondicionador de cabello. En nuestro acervo colectivo ya llevamos casi dos siglos de historia de las marcas, que terminan creando una especie de código Morse de la cultura popular mundial. Pero hay una trampa: aunque es posible que todos llevemos el código implantado en nuestras venas, en realidad no se nos permite utilizarlo. En nombre de la protección de la marca contra la disolución, los artistas y militantes que tratan de relacionarse con ellas en pie de igualdad terminan acusados ante los tribunales de violar las leyes de las marcas comerciales o del *copyright* o de «desacreditarlas», en nombre de una legislación de la que es fácil abusar, que forma una coraza protectora y hermética en torno a ellas y que permite que nos impongan marcas a nosotros, pero que nos prohibe siquiera rozarlas.

Mucho de esto se relaciona otra vez con la sinergia. La definición de las marcas en la legislación estadounidense dice que son «cualquier palabra, nombre, símbolo u objeto o combinación de éstos que se emplea (...) para identificar y distinguir los artículos de un productor de los de otros». Muchos supuestos violadores de las leyes del *copyright* no tratan de vender un artículo equiparable con el original ni de hacerlo pasar por el auténtico. Pero a medida que las marcas se hacen más expansionistas, se define como competidor a cualquiera que haga algo siquiera lejanamente relacionado con lo propio, porque cualquier cosa lejanamente relacionada con lo propio puede ser un derivado de ello en algún momento del futuro sinérgico.

Y así, cuando tratamos de comunicarnos empleando el lenguaje de las marcas y los logos, corremos un riesgo muy real de que nos lleven ante los tribunales. En EE.UU. las leyes de protección del *copyright* y las marcas —fortalecidas por Ronald Reagan por medio de la misma legislación de 1993 que relajó las disposiciones contra los monopo-

20. Susan Fournier, «The Consumer and the Brand: An Understanding within the Framework of Personal Relationships», Harvard Business School, Division of Research, documento de trabajo, septiembre de 1996, pág. 64.

lios— se invocan de manera que tienen mucho más que ver con el control de las marcas que con la competencia en el mercado. Por supuesto, muchas aplicaciones de estas leyes son del todo esenciales para que los artistas tengan alguna posibilidad de ganarse la vida, en especial dada la creciente facilidad de la distribución digital y electrónica. Los artistas deben ser protegidos contra el robo franco y directo de su trabajo por los competidores y contra su uso para lograr beneficios comerciales sin permiso. Conozco algunos radicales opuestos al *copyright* que llevan camisetas donde se lee «El *copyright* es siempre un robo» y «La información ha de ser libre», aunque me parece que son posiciones más provocativas que prácticas. Pero lo que parecen señalar, aunque sólo sea retóricamente, es el clima de privatización cultural y ligüística que se está creando con la persecución abierta basada en el *copyright* y las marcas.

Esta persecución es una industria voluminosa y ascendente, y aunque sus efectos están demasiado extendidos para documentarlos a fondo, he aquí algunos ejemplos tomados al azar. La fábrica de tartas Dairy Queen no agrega el producto Bart Simpson en los pasteles congelados de cumpleaños que elabora por temor a un pleito de la Fox; en 1991, Disney obligó a un grupo de madres neozelandesas de un pueblito remoto a quitar las imágenes de Pluto y del Pato Donald que habían pintado en el mural del patio de recreo, y Barney ha interrumpido fiestas infantiles de cumpleaños en todos EE.UU. porque mantiene que cualquier progenitor a quien pillen vestido de dinosaurio de color púrpura viola su marca. El grupo Lyons, propietario del personaje de Barney, «ha enviado 1.000 cartas a propietarios de tiendas» que alquilan o venden esos disfraces ilegales. «Pueden disfrazarse de dinosaurio. Lo ilegal es que se disfracen de dinosaurio de color púrpura, independientemente del tono de púrpura que sea», dice Susan Elsner Furman, portavoz de Lyons.[21]

Mientras tanto, McDonald's sigue ocupado en perseguir a los pequeños tenderos y propietarios de restaurantes de descendencia escocesa a causa de la nada competitiva predisposición de esa nación a usar el prefijo Mc antes del apellido. La empresa puso pleito al puesto de salchicas McAllan's de Dinamarca, a la tienda de bocadillos escoceses McMunchies de Buckinghamshire, atacó la tienda McCoffee propiedad de Elizabet McCaughey del barrio de la Bahía de San Francisco, y libró seis años de batalla contra un cierto Ronald McDonald,

21. *Los Angeles Times,* 17 de septiembre de 1997, pág. E2.

que desde 1956 tenía un Restaurante Familiar McDonald's en un pequeño pueblo de Illinois.

Estos casos pueden parecer triviales, pero las mismas leyes agresivas de propiedad se esgrimen contra los artistas y los productores culturales que intentan hacer comentarios sobre nuestro mundo común de las marcas. Es cada vez más frecuente entablar pleitos contra los músicos no sólo por plagio, sino por intentar cantar algún sueño común. Eso es lo que sucedió al grupo de «audio-collage» Negativland de San Franciso cuando puso a uno de sus álbumes el nombre *U2* y empleó momentos del programa televisivo *American Top 40* de Casey Kasem. También le sucedió al músico vanguardista de Toronto John Oswald cuando utilizó el método de la «saqueofonía» para hacer un nuevo mix de la canción «Bad» de Michael Jackson en un álbum de 1989 que se distribuyó gratuitamente. Negativland fue derrotada en el juicio por Island Records, el sello de U2, y el de Jackson, que es CBS Records, se querelló contra Oswald por violación de sus derechos de *copyright*. Como parte del acuerdo, Oswald se comprometió a entregar todos los CD para su destrucción.

Los artistas siempre crearán reconfigurando o compartiendo lenguajes y referencias culturales, pero como esas experiencias compartidas ya no son de primera mano, sino que están mediatizadas, y dado que las fuerzas políticas más poderosas de nuestra sociedad tanto pueden ser empresas multinacionales como políticos, está apareciendo un nuevo conjunto de temas que nos plantea serias dudas sobre las anticuadas definiciones de la libertad de expresión de la cultura de las marcas. En este contexto, decir a los artistas del vídeo que no pueden utilizar antiguos anuncios de automóviles o a los músicos que no pueden utilizar ni distorsionar letras de canciones es como prohibir las guitarras o impedir que un pintor utilice el color rojo. El mensaje subyacente es que la cultura es algo que nos sucede a nosotros. Compramos en una supertienda de Virgin o de Toys 'R' Us y alquilamos vídeos Blockbuster. No es algo donde participamos, algo a lo que tengamos derecho a responder.

Durante mucho tiempo, nadie discutió las reglas de este diálogo unidireccional, sobre todo porque hasta la década de 1980 los casos de violación del *copyright* y de las marcas comerciales se ventilaban entre empresas que se acusaban de intromisión en sus respectivos mercados. Artistas como REM, The Clash, Dire Straits y k.d.lang podían cantar sobre productos de marca como Orange Crush, Cadillacs, la MTV y la

revista *Chatelaine,* respectivamente. Además, el consumidor medio no tenía posibilidades de tomar elementos de la cultura de masas e incorporarlos a algo de su propia cosecha, ya fuera un *fanzine,* un vídeo High.8 o una grabación electrónica. Sólo cuando aparecieron en el mercado artículos de consumo relativamente económicos como los escáneres, las fotocopiadoras económicas, los sistemas de edición digital y los programas informáticos como Photoshop, las leyes del *copyright* y de las marcas comerciales comenzaron a afectar a los productores independientes de cultura que creaban sus propias publicaciones, sus páginas Web y sus grabaciones. «Creo que la cultura siempre se ha reiterado cíclicamente (...). La tecnología nos permite acceder a la información y manipularla y almacenarla fácilmente desde espacios y tiempos distantes», dice el audiopirata Steve Hise. «La gente hace lo que puede».[22]

Hacer lo que podía fue lo que condujo a John Oswald a crear el método de la saqueofonía. Como él explica, todo surgió porque tenía acceso a un aparato que le permitía escuchar discos a distintas velocidades. «Se trataba de hacer una escucha manipuladora de manera bastante complicada, y a medida que mis hábitos de la escucha interactiva se hicieron más complejos, comencé a pensar cómo podía conservar las escuchas para hacerlas oír por otras personas».[23]

Lo que más preocupa a Oswald y a otros músicos como él no es que su trabajo sea ilegal, sino que sólo sea legal para algunos. Cuando Beck, un compositor que trabaja para una gran marca, lanza un álbum hecho con trozos de canciones ajenas, Warner Music le otorga los derechos a utilizar todas las piezas de ese *collage* acústico y la obra es alabada porque capta los sonidos mediáticos y multirreferenciales de nuestra época. Pero cuando los compositores independientes hacen lo mismo y tratan de recortar y unir trozos de sus vidas selladas por las marcas para crear arte y aprovechar en algo la cultura del «hágalo usted mismo», sus procedimientos son criminalizados y calificados de robo y no de arte. Esto es lo que demostraban los autores del CD clandestino de 1998 *Deconstructing Beck*, todo él producido recontextualizando electrónicamente los sonidos ya recontextualizados de Beck. Su tesis era sencilla: si Beck podía hacerlo, ¿por qué no ellos? Siguiendo el mismo guión, la productora de Beck les envió cartas amenazadoras que cesaron de repente cuando los músicos dijeron que estaban dis-

22. *Sydney Morning Herald,* 21 de marzo de 1998.
23. David Gans, «The Man Who Stole Michael Jackson's Face», *Wired,* febrero de 1995.

puestos a librar una guerra mediática. Sin embargo, habían demostrado lo que querían: la fórmula imperante del *copyright* y de las marcas comerciales es sólo una carrera para ver quién logra crear arte con las nuevas tecnologías. Y parece que si no se pertenece al equipo de una empresa lo bastante poderosa para controlar una porción significativa del terreno y si no se dispone de un equipo propio de abogados, no se puede jugar.

Ésta parece ser la lección del pleito por *copyright* contra el grupo danés Aqua y contra su sello, MCA planteado por Mattel. Mattel sostiene que la popular canción «Barbie Girl» —que contiene estrofas como «Bésame aquí, tócame aquí, listillo»— sexualiza indebidamente a la púdica muñeca. La empresa acudió a los juzgados en septiembre de 1997 acusando a Aqua de violación de su marca y de competencia ilegal. El fabricante de juguetes solicitó ser indemnizado por perjuicios y que el álbum fuera retirado del comercio y destruido. Aqua ganó el juicio, pero no porque se hallara en mejor posición que Negativland o John Oswald (en realidad, quizá era peor), sino porque a diferencia de esos músicos independientes, Aqua disponía del equipo de abogados de MCA, que estaban dispuestos a luchar con uñas y dientes para que el *single* permaneciera en las listas de éxitos y en las estanterías. Como en el caso de Jordan contra Nike, fue una batalla entre marcas.

Aunque la música en sí misma es poco importante, merece la pena considerar el caso de Aqua, porque elevó el tono de la matonería del *copyright* e introdujo la idea de que ahora los músicos no sólo deben cuidarse de tomar elementos de otros intérpretes, sino también de mencionar marcas o productos. También reveló la incómoda tensión que existe entre la lógica expansiva de la marca —el deseo de las empresas de lograr una integración cultural completa— y la lógica mezquina de estas cruzadas legales. ¿Quién más que Barbie es a la vez símbolo cultural y producto? Después de todo, Barbie es la invasora espacial arquetípica, una imperialista cultural vestida de rosa. Es ella quien pinta pueblos enteros de color fucsia para celebrar el «Mes de Barbie». Ella es la maestra zen que lo ha sido todo para las niñas durante los últimos cuarenta años: médico, golfilla, adolescente, mujer de carrera, embajadora de la UNICEF...

Sin embargo, cuando Mattel planteó el pleito contra Aqua, no le interesaba hablar sobre Barbie como icono cultural. «Es un tema comercial, no de libertad de expresión», dijo un portavoz de Mattel a *Billborad.* «Somos una empresa de 2 mil millones de dólares y no aceptamos manoseos: esta clase de situaciones lleva gradualmente a la ero-

sión de la marca»[24]. Es verdad que Barbie es una empresa con fines de lucro. Y marcas como Barbie, Aspirin, Kleenex, Coca-Cola y Hoover siempre han hecho todo lo posible para lograr ser ubicuas, pero sin asociarse estrechamente con ciertos tipos de productos, para evitar que la propia marca llegue a ser un nombre genérico que permita vender una marca competidora como si fuera la propia.

Pero aunque esta lucha contra la erosión parece razonable en el contexto de la lucha entre las marcas, adquiere otro cariz cuando se la considera a través del cristal de las marcas aplicadas agresivamente a los estilos de vida; y desde esa perspectiva, parece urgente reexaminar el derecho del público a responder a esas imágenes «privadas». Mattel, por ejemplo, ha logrado enormes ganancias alentando a las niñas a inventar complicadas vidas imaginarias a partir de sus muñecas, pero no ha dejado de querer que la relación sea un monólogo. La empresa, que se jacta de tener siempre en proceso «hasta 100 investigaciones diferentes (sobre el uso de la marca) en todo el mundo»,[25] resulta cómicamente agresiva en sus medidas de protección. Entre otras hazañas, los abogados de la marca han cerrado un *fanzine* para chicas llamado *Hey There, Barbie Girl!* e impedido la distribución del documental *Superstar: The Karen Carpenter Story,* un relato de la vida de la estrella pop anoréxica que utilizaba muñecas Barbie en sus espectáculos. (La familia Carpenter también ejerció presiones legales.)

Parece lógico que Sren Rasted, un integrante de Aqua, dijera que la idea de la canción «Barbie Girl» se le había ocurrido cuando vio una exposición para niños sobre la muñeca».[26] Durante los últimos años, e intentando presentar a su muñeca estrella como objeto cultural, Mattel ha montado exposiciones ambulantes de Barbies antiguas, que dicen exponer la historia de EE.UU. a través de «la muñeca favorita del país». Algunas de estas muestras son organizadas directamente por Mattel y otras por coleccionistas privados que trabajan en estrecha relación con la empresa, lo que asegura que algunos capítulos desagradables de la historia de Barbie —como la reacción de las feministas contra la muñeca o la de Barbie como modelo de cigarrillos— estén misteriosamente ausentes. No hay duda de que Barbie, como algunas

24. Eileen Fitzpatrick, «Lawsuit Doesn't Sink Aqua "Barbie Girl" Driving Album Sales», *Billboard,* 27 de septiembre de 1997.

25. Joan H. Murphy, «Mattel — Where Security Isn't Child's Play», *Security Management,* enero de 1990, pág. 39.

26. Chuck Taylor, «Danish Breakout Group Aqua Toys with U.S. Pop Success with Its "Barbie Girl", *Billboard,* 30 de agosto de 1997.

otras marcas clásicas, además de ser un juguete, es un icono y un objeto cultural. Pero Mattel —y Coca-Cola, Disney, Levi's y otras grandes marcas que han lanzado proyectos autoencomiásticos similares— quiere ser tratado como un elemento importante de la cultura popular, al mismo tiempo que intenta lograr un control total de su legado cultural e histórico. Es un proceso que en último término amordaza la crítica cultural, pues emplea las leyes del *copyright* y las marcas comerciales como instrumentos eficaces para silenciar todo discurso no deseado. Los editores de *Miller's,* una revista para coleccionistas de Barbie, están convencidos de que Mattel les planteó un proceso por *copyright* porque, a diferencia de los dóciles coleccionistas que organizan exposiciones sobre la muñeca, criticó los elevados precios que aplica Mattel y publicó fotografías que mostraban a Barbie posando con cigarrillos Virginia Slims. Mattel no es de ninguna manera la única empresa que emplea esta estrategia. Kmart, por ejemplo, eliminó la página de Internet Kmart Sucks* que había creado un empleado resentido con ella, pero no lo hizo valiéndose de las leyes contra la calumnia, que le habrían exigido demostrar que las acusaciones que se le dirigían eran falsas, sino porque se empleaba sin autorización su marca comercial K.

Pero cuando es imposible invocar las leyes sobre el *copyright* y las marcas comerciales para impedir que sus productos se presenten de manera perjudicial, muchas empresas apelan a las leyes sobre la difamación para que sus prácticas no sean debatidas en el ámbito público. Uno de ellos fue el sonado caso «McLibel» del Reino Unido, cuando la cadena de comidas rápidas puso un pleito por difamación a dos defensores del medio ambiente. (El caso se expondrá en detalle en el capítulo 16.) Independientemente de la táctica legal que elijan, el mensaje, contradictorio hasta lo imposible, que emiten los fabricantes de estos productos icónicos es el mismo: queremos que nuestras marcas sean el aire mismo que respiráis... pero no oséis exhalarlo.

Mientras más marcas como Mattel y McDonald's logran su objetivo de construirse mundos cerrados de marca, más asfixiantes pueden resultar sus exigencias para la cultura. Las leyes del *copyright* y de las marcas comerciales son perfectamente justificables si la marca en cuestión es sólo eso, una marca, pero eso sería como decir que Wal-Mart es sólo una tienda. La marca en cuestión puede muy bien representar una empresa con un presupuesto superior al de algunos países y un logo

* *Kmart la chupa. [N. del t.]*

que se cuenta entre los símbolos más importantes del mundo, y que intenta reemplazar agresivamente el papel que desempeñan el arte y los medios. Cuando no podemos responder al discurso de entidades que tienen poder cultural y político, entonces los cimientos mismos de la libre expresión y de la sociedad democrática se tambalean.

La privatización de las plazas públicas

Es inevitable trazar un paralelo entre la privatización del lenguaje y del discurso cultural que se opera por medio del matonismo del *copyright*, y de las marcas y la privatización de los espacios públicos provocado por la proliferación de las supertiendas, los centros comerciales temáticos y las ciudades de marca como Celebration de Florida. Del mismo modo que las palabras y las imágenes de propiedad de las empresas se adoptan como una especie de taquigrafía internacional *de facto,* así los espacios privados de marca se están convirtiendo en plazas públicas *de facto,* y también en este caso con graves repercusiones en las libertades políticas.

La unión de ventas y espectáculo que se observa en las supertiendas y los centros comerciales temáticos ha creado una amplia zona gris de espacios privados seudopúblicos. Los políticos, la policía, los trabajadores sociales y hasta los dirigentes religiosos saben que los centros comerciales se han convertido en la plaza principal de las ciudades. Pero a diferencia de las plazas antiguas, que eran y siguen siendo espacios de discusión comunitaria, de protestas y de reuniones políticas, el único tipo de discurso que se permite en estos espacios es la charla sobre el marketing y el consumo. Los manifestantes pacíficos son rutinariamente expulsados de ellos por los guardias de seguridad porque perturban las compras, y hasta las protestas políticas son ilegales allí dentro. Recientemente, las supertiendas han adoptado el concepto de la plaza comunal, y muchas de ellas dicen estar proporcionando también espacios públicos. «Básicamente lo que queremos es que la gente utilice la tienda como lugar de reunión. Un lugar donde puedan sumergirse en la cultura popular y pasar el tiempo. No son sólo sitios donde hacer compras», dijo Christos Garkinos, vicepresidente de marketing de Virgin Enterprises, durante la inauguración de la supertienda Virgin de Vancouver, de 40 mil pies cuadrados.[27]

27. *Vancouver Sun,* 10 de diciembre de 1996, pág. C7.

El edificio donde se instaló Virgin había sido antes una biblioteca pública, lo que propone una buena metáfora de la alteración que la expansión de las marcas está produciendo en nuestra manera de reunirnos no sólo como compradores, sino como ciudadanos. Barnes & Noble dice que sus supertiendas son «centros para albergar acontecimientos y reuniones culturales», y algunas de ellas, especialmente en Estados Unidos, desempeñan bien ese papel, acogiendo desde conciertos pop hasta lecturas de poesía.[28] Las superlibrerías, con sus sillas afelpadas, sus chimeneas falsas, sus clubes del libro y sus bares han llegado a reemplazar lentamente a las bibliotecas y las salas de lectura de las universidades como espacios donde los autores ofrecen lecturas de sus obras. Pero en estos espacios cuasi públicos imperan normas diferentes, semejantes a la prohibición de las protestas en los centros comerciales. Por ejemplo, cuando el director de cine Michael Moore promocionaba su libro *Downsize This!,* se encontró con un grupo de empleados que se manifestaba delante de la filial de Filadelfia de las librerías Borders, donde debía leer algunos pasajes de la obra. Moore se negó a hacer la lectura a menos que se permitiera entrar a los manifestantes y se les permitiera hablar por los micrófonos. La dirección accedió, pero las lecturas siguientes de Moore en las librerías Borders fueron canceladas. «No podría creer que me censurasen en una librería», escribió Moore relatando el incidente.[29]

Del mismo modo que las supertiendas se disfrazan de plazas públicas, nadie imita tan bien los espacios comunales como America Online (AOL), la comunidad virtual de salones de Internet, de tableros de noticias y de grupos de discusión donde no hay clientes, sino sólo usuarios de Internet. Pero durante los últimos dos años, los subscriptores de AOL han aprendido algunas duras lecciones sobre su comunidad virtual y los límites de los derechos de sus integrantes. Aunque AOL forma parte de Internet, que es de propiedad pública, es una especie de mini Red privada dentro de la gran Red. La empresa cobra el derecho de peaje, y como los guardias de seguridad de los centros comerciales, puede fijar las normas que los clientes de su dominio deben obedecer. Ése fue el mensaje que se emitió en este espacio compartido cuando el llamado Equipo de Acción Comunal de AOL comenzó a su-

28. Documento informativo de Barnes & Noble proporcionado por la empresa.
29. Michael Moore, «Banned by Brothers», *Nation,* 20 de noviembre de 1996.

primir mensajes de los grupos de discusión que consideraba molestos, impíos, vergonzantes o simplemente «indeseables». Además de censurar los mensajes, el equipo también tiene derecho a prohibir que los corresponsales vuelvan a comunicarse entre sí y a suspender o expulsar del servicio a quienes violen repetidamente las normas, prohibiéndoles acceder a sus propias cuentas de correo. Algunas páginas —como una especialmente acalorada sobre la política irlandesa— han sido suspendidas durante extensos períodos para que pudieran «calmarse».

Las razones que esgrime la empresa son sorprendentemente parecidas a la política de inventario de Wal-Mart (y a la de alquiler de vídeos de Blockbuster). Katherine Boursecnik, vicpresidenta de programación de red de AOL, dijo a *The New York Times:* «Somos un servicio que se enorgullece del atractivo que tiene para un amplio grupo de personas. Pero al mismo tiempo somos un "servicio familiar"».[30] Aunque pocos niegan que las discusiones en línea originan todo tipo de conductas antisociales (desde inundar el servicio con mensajes hasta la persecución sexual), el poder que tiene la empresa para definir el tono y el contenido del discurso en línea ha despertado temores a una «política dura» por parte de AOL.[31] El tema, como en el caso de Wal-Mart, es la gran cuota de mercado de AOL: a mediados de 1999 tenía 15 millones de subscriptores, el 43 % del mercado de servicios de Internet de EE.UU. Su competidor más cercano, Microsoft, sólo tenía un 6,4 %.[32]

Para complicar aún más las cosas, las charlas de Internet son medio híbrido, una mezcla entre las llamadas telefónicas personales y la televisión por cable. Así, aunque sus subscriptores pueden considerar que AOL es una compañía telefónica, sin más derecho a interceptar que AT&T las conversaciones que considere indeseables, la empresa ve las cosas de manera completamente distinta. Dejando de lado charlatanería sobre la «comunidad virtual», AOL es sobre todo un imperio mediático de marca sobre el que ejerce tanto control como Disney sobre los colores de las empalizadas de Celebration, en Florida.

Parece que por más que los intereses privados imiten y hasta mejoren el aspecto y la atmósfera de los espacios públicos, siempre de-

30. Amy Harmon, «As America Online Grows, Charges That Big Brother is Watching», *New York Times,* 31 de enero de 1999, pág. A1.

31. *Ibíd.*

32. *Ibíd.*

jan al descubierto las tendencias restrictivas de la privatización. Y lo mismo vale no sólo para los espacios de propiedad corporativa, como AOL o las Megatiendas Virgin, sino también para los espacios de propiedad pública patrocinados por las marcas. Esto quedó bien patente en 1997 en Toronto cuando los militantes contra el tabaco fueron expulsados violentamente del Du Maurier Dowtown Jazz Festival, que se celebraba al aire libre, tal como los manifestantes estudiantiles lo habían sido del Open de Tennis du Maurier que se organizó en su universidad. La ironía era que el festival se realizaba en la verdadera plaza pública de la ciudad, la Nathan Phillips Square, ante el Ayuntamiento de Toronto. Los militantes se enteraron de que la plaza es lo más pública que se puede pedir, pero que durante la semana del festival de jazz se convierte en propiedad de la empresa tabacalera patrocinadora.

Cuando se compran los espacios, aunque sea temporalmente, se los modifica para que se adapten a los patrocinadores. Y mientras más se venden los espacios públicos a las empresas o más les imponen sus marcas, más obligados nos vemos los ciudadanos a aceptar las normas corporativas para acceder a nuestra propia cultura. ¿Significa esto que el espacio público ha muerto? Por supuesto que no, pero esto nos recuerda la opinión de Noam Chomsky de que «la libertad sin opciones es un regalo del diablo».[33] En un contexto sobresaturado por los medios de comunicación y el marketing, las oportunidades de expresar nuestra libertad —con intensidad suficiente para atravesar el estrépito de los efectos sonoros comerciales y para perturbar a los amos corporativos— están desapareciendo rápidamente. Sí, las opiniones discordantes disponen de páginas Web, de revistas, pósters, carteles políticos y periódicos independientes, así como de muchos fallos de la armadura corporativa que se pueden aprovechar, y que, como veremos en la Parte IV de este libro, se están aprovechando como nunca antes. Pero cuando el discurso corporativo se expresa cada vez más por medio de una sinergia, con múltiples plataformas y en imágenes cada vez más extraordinarias del «significado» de la marca, el discurso popular comienza a parecerse al pequeño minorista cuyo comercio está al lado de la supertienda. Como dice Raph Nader, el defensor de los consumidores: «El ejercicio de los derechos que nos otorga la Primera En-

33. Noam Chomsky, «Market Democracy in a Neoliberal Order», conferencia Davie pronunciada en la Universidad de Ciudad del Cabo en mayo de 1997 e impresa en *Z Magazine* en septiembre de 1997, págs. 40-46.

mienda* sobre la libertad de expresión exige un cierto nivel de decibelios».[34]

Quizá la manifestación más preocupante de la censura corporativa aparece cuando el espacio que se vende no es un sitio, sino una persona. Como ya hemos visto, los cuantiosos acuerdos de patrocinio que se entablaron en el mundo deportivo determinaron primero el logo que llevaban los atletas y los equipos donde podían jugar. Ahora el control ha aumentado, e incluye las opiniones políticas que pueden expresar en público. Las osadas posiciones de Muhammad Alí contra la guerra de Vietnam han sido reemplazadas desde hace tiempo por el radicalismo del anuncio de refrescos que exhibe Dennins Rodman de la NBA, y los patrocinadores obligan a sus atletas a convertirse en poco más que carteles dotados de actitudes. Como una vez dijo Michael Jordan, «los republicanos también compran zapatillas deportivas».

El campeón canadiense de salto Donovan Bailey aprendió esta lección del modo más doloroso. Días antes de ganar la carrera olímpica que le convertiría en el hombre vivo más veloz, Bailey fue atacado por decir a *Sports Illustrated* que la sociedad canadiense «es tan desvergonzadamente racista como la de Estados Unidos». Adidas, aterrada de que las declaraciones de esta propiedad de su marca atrajeran la animosidad de tantos clientes blancos de sus zapatillas, se apresuró a silenciarlo. El vicepresidente de Adidas, Doug Hayes, dijo a *The Globe and Mail* que los comentarios «no tienen nada que ver con Donovan en tanto que atleta o con el Donovan que conocemos»,[35] con lo que parecía atribuir aquellas expresiones a algún otro yo ficticio del deportista que se hubiera apoderado temporalmente de él.

Un caso similar de censura corporativa fue el de la estrella británica de fútbol Robbie Fowler. Fowler, de veintiún años de edad, al marcar el segundo gol contra el equipo noruego Brann Bergen en marzo de 1995, se volvió hacia el público, se quitó la camiseta oficial y dejó ver bajo ella otra de color rojo con la inscripción «500 estibadores de Liverpool despedidos desde 1995». Los estibadores llevaban años de huelga para protestar contra los cientos de despidos y los contratos temporales. Fowler, que era oriundo de Liverpool, decidió dar publi-

* De la Constitución de EE.UU. *[N. del t.]*

34. Tomado del discurso sobre «Corporativismo y Plutocracia», pronunciado en la Universidad de Harvard en fecha desconocida.

35. James Christie, «Bailey Satellites Do Damage Control», *Globe and Mail,* 17 de julio de 1996.

cidad a la causa ante los ojos del mundo. En su ingenuidad dijo: «Creí que era una declaración y nada más».[36]

Por supuesto, estaba equivocado. El Club de Fútbol de Liverpool, que cobra los derechos de la publicidad de las marcas que figuran en las camisetas oficiales de los jugadores, se apresuró a prevenir cualquier acción semejante. «Hacemos saber a todos los jugadores que en el área de juego no se puede hacer comentarios sobre temas ajenos al fútbol», dijo el club en una declaración urgente.[37] Y para asegurarse bien de que el único mensaje que figurara en las camisetas de los deportistas fuera de Ubro o de Adidas, la UEFA, el organismo internacional europeo del fútbol, castigó a Fowler con una multa de 2 mil francos suizos.

La historia tuvo un capítulo posterior. La camiseta que mostró Fowler no sólo contenía un eslogan político, sino que también era un golpe publicitario: subvirtiendo con poca sutileza una marca omnipresente, las letras c y k de la palabra inglesa correspondiente a «estibadores» *(dockers)* figuraban con mayor tamaño, pareciéndose al logo de Calvin Klein: dockers. Cuando todos los periódicos británicos publicaron las fotografías de la camiseta, el diseñador amenazó poner pleito al diseñador de la prenda por violación de su marca comercial.

Si reunimos estos ejemplos, el cuadro que se nos ofrece es el de un estado fascista donde todos saludamos el logo y donde tenemos pocas posibilidades de criticarlo, porque nuestros periódicos, nuestras emisoras de televisión, los servidores de Internet, las calles y los espacios minoristas están controlados por los intereses corporativos multinacionales. Y si tenemos en cuenta la velocidad con que avanza esta tendencia, existen todos los motivos para la alarma. Pero cuidado: aunque en el futuro no se perfile un Mundo Feliz, eso no significa que no estemos viviendo ya en la pesadilla de Huxley.

Cuando trazamos el mapa de los tentáculos de las estructuras corporativas de la propiedad y reproducimos los sueños de dominio mundial de los ejecutivos, nos arriesgamos a perder de vista el hecho de que la censura no es tan absoluta como puede creerlo un converso reciente a las ideas de Noam Chomsky. La censura no es una imposición férrea, sino una tendencia firme, claramente intensificada por la sinergia y la creciente importancia de la protección de las marcas, pero tie-

36. Michael Walker, «Scally? Not Me, says Fowler», *Guardian,* 19 de abril de 1997.
37. Nick Harris, «Footballer Falls Foul of the Rules», *Independent,* 22 de marzo de 1997.

ne gran cantidad de excepciones. Es verdad, por ejemplo, que Viacom está inundando el mundo a través de sus *holdings* Blockbuster y MTV, pero Viacom, que es propiedad de Simon & Schuster, ha publicado algunas de las mejores obras críticas contra la globalización económica no regulada, como *Global Dreams* de Richard J. Barnet y John Cavanagh, y *One World, Ready or Not* de William Greider, entre otras. La NBC y la Fox emitieron, aunque por poco tiempo, la serie *TV Nation* de Michael Moore, que criticaba acerbamente a los anunciantes y hasta apuntaba a General Motors, la empresa madre de la NBC. Y aunque la compra de Miramax por Disney inspiró fundados temores acerca del futuro de la cinematografía independiente, fue Miramax quien distribuyó el documental antiempresarial de Moore *The Big One,* una película basada en su libro, igualmente crítico, que fuera publicado por Randon House, ahora propiedad de Bertelsmann. Como espero que demuestre el libro que el lector tiene entre las manos, está claro que dentro de los gigantes de los medios sigue habiendo sitio para la crítica de las empresas.

En cierto sentido, el cambio que se ha producido es a la vez menos totalitario y más peligroso. Hemos perdido la posibilidad de crear arte que no sea sinérgico, y las obras de crítica seria tienen más posibilidades de llegar a un amplio público que nunca antes en la historia del arte y de la cultura. Pero estamos perdiendo los espacios donde puede florecer lo no corporativo; esos espacios existen, pero se acortan a medida que los capitanes de la industria cultural se sienten más encandilados con el suelo de las promociones cruzadas globales. Gran parte de esto es simple economía: la cantidad de películas, libros, artículos periodísticos y horas de programación que se puede producir, publicar, emitir, etc., es económicamente limitada, y las oportunidades de quienes no se adaptan a la estrategia corporativa dominante se estrechan con cada fusión y con cada consolidación.

Sin embargo, puede ocurrir que la actual manía de la sinergia se derrumbe bajo el cúmulo de promesas incumplidas. Blockbuster ya se ha convertido en un peso muerto para Viacom, que está acribillada de deudas. Los analistas de Bolsa culpan de ello a «la calidad de los productos que distribuyen sus tiendas»;[38] probablemente tampoco es ajeno a ello que la cadena haya tenido que dedicar secciones enteras de ellas a exhibir copias de la insoportable película *In & Out* de Kevin

38. Esta cita de *Associated Press*, 23 de abril de 1997 proviene de Jill Krutick, una analista de la industria del entretenimiento en Smith Barney.

Kline (o a algún otro fracaso de Paramount) porque Viacom estaba decidida a recuperar algunos de los millones que había perdido en los cines. Y después de que sus tiendas «de entretenimiento» sufrieran una hemorragia financiera durante años, Planet Hollywood anunció en 1998 el estreno de *Godzilla,* Sony creyó que tenía entre manos un éxito de taquilla: un estreno en el Madison Square Garden, un protagonista hecho para Toys 'R' Us, un presupuesto de marketing de 60 millones de dólares para realizar una campaña anticipada de publicidad y un temible equipo jurídico para atacar cualquier publicidad no deseada que apareciera en Internet. Lo que tenía aún más importancia eran las nuevas salas cinematográficas que había adquirido Sony, gracias a las cuales la película se exhibió en más cines que ninguna anterior: el día del estreno, *Godzilla* se veía en el 20 % de todas las pantallas cinematográficas de EE.UU. Pero esto no compensó el hecho de que casi todos los espectadores del filme aconsejaban a sus amigos que no fueran a verlo, consejo que miles de ellos siguieron.[39]

Incluso Tom Peters, el evangelista de la marcas, reconoce que la presencia de éstas es excesiva, y aunque es difícil predecir cuándo se alcanzará la saturación, cuando llegue será incuestionable. «¿Cuál es el punto exacto?», pregunta Peters. «Nadie lo sabe con seguridad. Es una cuestión artística. Tener influencia es bueno. Pero tener demasiada es malo.»[40] Tom Freston, el fundador de MTV, el hombre que marcó un hito del marketing al convertir una emisora de televisión en una marca, reconoció en junio de 1988 que «es posible matar una marca».[41]

Y de hecho ya a comienzos de 1998 Wall Street dijo algo impensable: Nike se había excedido; su ubicuidad había dejado de ser un factor de éxito y se había convertido en un lastre. «El peor problema de Nike es ella misma. Necesita proveerse de otra identidad que pueda seguir diciendo: "Esto es Nike", pero que sea diferente del logo actual», dijo al *New York Times* Josie Esquivel, un analista de Bolsa de Morgan Stanley.[42]

Nike intentó superar la situación, como veremos. Pero si algo así puede sucederle a una marca determinada, es concebible que el mismo fenómeno se produzca con el acto mismo de imponer marcas: des-

39. John Lippman, «Godzilla Opening Weekend Receipts Disappoint Despite Big Ad Campaign», *Wall Street Journal,* 26 de mayo de 1998,

40. Peters, *The Circle of Innovation,* pág. 349.

41. «MTV Man Warns about Branding», *Globe and Mail,* 19 de junio de 1998.

42. «Nike's Problems Don't Seem to Be Short Term to Investors», *New York Times,* 26 de febrero de 1998.

pués de que una cultura sufre la manía de las marcas durante cierto tiempo, quienes vivimos bajo su imperio —sea de Nike, Wal-Mart, Hilfiger, Microsoft, Starbucks o de cualquier otra— no sólo comenzaremos a volvernos contra estos logos, sino también contra el control que la totalidad del poder de las empresas ejerce en nuestros espacios y opciones. Quizá exista un momento en que la idea de las marcas llegue a un punto de saturación; luego, la reacción no se dirigirá contra algún producto que casualmente está mal posicionado respecto a la moda, sino contra las multinacionales dueñas de las marcas.

Existen algunos indicios de que este proceso ya está en marcha. Como veremos en la cuarta parte de este libro, hay comunidades «sin logos» en todo el mundo y en diversos estados de desarrollo, que no se dejan cegar por las brillantes promesas de las marcas sobre la perpetua novedad y las opciones ilimitadas. En lugar de abrir sus puertas, se están organizando para impedir la implantación de las grandes tiendas minoristas y participan en campañas callejeras contra las prácticas de Nike en el Tercer Mundo y las violaciones de los derechos humanos de Shell Oil. Lazan movimientos como Recuperar las Calles del Reino Unido para reivindicar algún grado de control general de los espacios públicos y apoyan las iniciativas antimonopolísticas que se plantean contra empresas como Microsoft. Dada la relativa prontitud de la reacción, resulta comprensible que esta ola de hostilidad anticorporativa tome a sus víctimas por sorpresa. «Hace poco, todas las personas que conocía parecían pensar que trabajar en Microsoft era algo estupendo. Ahora se las trata como si trabajasen en Philip Morris», escribía el columnista de *Slate* Jacob Weisberg. «No sé en qué perjudicamos a la gente», dijo la directora regional de marketing de Shell Donna Peterson en mayo de 1999. «Pero a veces parece que es así».[43] Y el presidente de Royal Dutch/Shell, Mark Moody Stuart, dijo a la revista *Fortune:* «Antes, cuando ibas a un club de golf o a una iglesia y decías que trabajabas en Shell, te recibían bien. En algunas partes del mundo, eso ha cambiado un poquito». Y (como veremos al examinar el boicot contra Shell en el capítulo 16), estaba diciendo las cosas suavemente.

Sin embargo, la creciente desilusión ante las fuerzas que describimos en esta obra, en los capítulos denominados «Sin espacio» y «Sin opciones», no ha alcanzado la suficiente amplitud y profundidad para despertar una verdadera reacción contra el poder de las marcas. Lo

43. *Globe and Mail,* 8 de mayo de 1999.

más probable es que la oposición a la invasión publicitaria, a la apropiación del espacio público por las empresas y a las prácticas comerciales monopolistas hubiera derivado en un escepticismo común y corriente si las mismas empresas que devoran los espacios y las opciones no hubiesen decidido, al mismo tiempo, financiar sus novedosas incursiones con las marcas por medio de la supresión de puestos de trabajo. Es esta inquietud esencial, económica y humana, la gran fuerza que ha provocado la aparición de la militancia anticorporativa: Sin trabajos dignos.

SIN TRABAJO

CAPÍTULO

9

La fábrica abandonada

La degradación de la producción en la época de las supermarcas

Nuestro plan estratégico en América del Norte consiste en dedicarnos con intensidad a la gestión de la marca, al marketing y a los productos de diseño como medio para satisfacer la necesidad de ropas informales que tienen los consumidores. Al transferir una porción significativa de nuestras actividades de producción de los mercados estadounidense y canadiense a contratistas del resto del mundo, daremos a la empresa mayor flexibilidad para asignar recursos y capital a sus marcas. Estas medidas son esenciales si queremos seguir siendo competitivos.

—John Ermatinger, presidente de la división Levi Strauss Americas, al explicar la decisión de la empresa de cerrar veintidós fábricas y despedir a 13 mil trabajadores norteamericanos entre noviembre de 1997 y febrero de 1999

Como hemos visto, muchas marcas multinacionales están en el proceso de trascender su antigua necesidad de identificarse con sus productos materiales. En lugar de ello, sueñan con los significados profundos de sus marcas, con la manera de captar el espíritu de la individualidad, del atletismo, de la vida al aire libre o en comunidad. En este contexto donde el exhibicionismo reemplaza a la realidad, los departamentos de marketing que gestionan la identidad de las marcas han comenzado a considerar que su tarea no coincide con la producción de las fábricas, sino que está en competencia directa con ella. «Los productos se hacen en las fábricas», dice Walter Landor, presidente de la agencia Landor, «pero las marcas se hacen con la mente».[1] Peter Schweitzer, presidente de J. Walter Thompson, el gigante de la publicidad, repite la misma idea: «La diferencia entre los productos y las

1. Página de Internet de Landor.

marcas es fundamental. Los productos se hacen en las fábricas; la marca es lo que compra el cliente».[2] Todas las agencias publicitarias bien enteradas han abandonado la idea de criticar los productos ajenos y han llegado a definirse como fábricas de marcas que insisten en lo que tiene valor real: la idea, el estilo de vida, la actitud. Los constructores de marcas son los nuevos productores primarios de la así llamada economía del conocimiento.

Esta novedosa idea no sólo ha originado campañas publicitarias de última moda, supertiendas cuasi religiosas y universidades corporativas utópicas. También está modificando el panorama del trabajo mundial. Después de decidir cuál es el «alma» de la empresa, las supermarcas se han desprendido de sus incómodos cuerpos, y nada resulta más molesto, más desagradablemente material, que las fábricas que manufacturan sus artículos. La razón del cambio es sencilla: construir una supermarca es un proyecto extraordinariamente caro, que necesita una gestión, una atención y una alimentación constantes. Sobre todo, las supermarcas exigen mucho espacio donde estampar sus logos. Pero para que una empresa recupere los costes, sólo puede destinar una cantidad finita de dinero a cubrir todos los gastos: los de materias primas, de fabricación, los gastos fijos *y* de la creación de la marca. Después de haber firmado contratos millonarios de patrocinio, y cuando los cazadores de lo *cool* y los especialistas de marketing han cobrado sus cheques, puede que no quede mucho dinero. Como explicó Hector Liang, ex presidente de United Biscuits, «las máquinas se desgastan. Los automóviles se estropean. Las personas mueren. Pero las marcas permanecen».[3]

Según esta lógica, las empresas no deben emplear sus limitados recursos en fábricas que exijan mantenimiento físico, ni en máquinas que se estropeen, ni en empleados que con seguridad han de envejecer y morir, sino que deben concentrar los recursos en los ladrillos y el cemento virtuales que se emplean para construir las marcas; esto es, en el patrocinio, en los envases, en la expansión y en la publicidad. También deben invertirlos en las sinergias, en comprar cadenas de distribución y de venta al detalle para que sus marcas lleguen a los consumidores.

Este cambio lento pero decisivo de las prioridades de las empresas ha dejado en una posición precaria a los productores no virtuales, a los obreros y a los artesanos. El enorme gasto en marketing de la década

2. «People Buy Products Not Brands», por Peter Schweitzer, colección de documentos publicados por J. Walter Thompson, sin fecha.

3. «Big Brand Firms Know the Name Is Everything», *Irish Times,* 27 de febrero de 1998.

de 1990, las fusiones de empresas y las extensiones de marca se han aunado con una resistencia nunca vista a invertir en instalaciones de producción y de trabajo. Empresas que tradicionalmente se daban por satisfechas con un aumento del 100 % entre el coste de la producción en fábrica y el precio minorista escarban el planeta para encontrar fábricas capaces de manufacturar productos tan baratos que ese aumento se acerque al 400 %.[4] Y como señala un informe de la ONU de 1997, los costes laborales consumen un porcentaje cada vez menor de los presupuestos corporativos, incluso en países donde los salarios son de por sí bajos. «En cuatro de cada cinco países en vías de desarrollo, la proporción que representa la mano de obra en el valor añadido de la producción es actualmente muy inferior que en la década de 1970 y a comienzos de la de 1980».[5] El momento en que apareció la tendencia no sólo refleja la época en que se llegó a considerar a las marcas como la clave de la economía, sino también la de la correspondiente devaluación del proceso de producción y de los productores en general. En otras palabras, las marcas se han tragado todo el «valor añadido».

Hallándose tan devaluado el proceso actual de producción, no sorprende que las personas que realizan el trabajo productivo sean tratadas como basura, como sobrantes. La idea tiene cierta simetría: desde que la producción en masa creó la necesidad de que existieran marcas, su papel ha ganado cada vez más importancia, hasta que, más de un siglo y medio después de la Revolución Industrial, a estas empresas se les ocurrió que quizá las marcas pudieran reemplazar completamente la producción. Como el tenista André Agassi decía en 1992 en un anuncio de Canon, «la imagen lo es todo».

En aquella época, Agassi jugaba para Canon, pero ante todo es miembro del Equipo Nike, la empresa que inauguró la filosofía comercial del gasto ilimitado en la creación de la marca, aunada con una desinversión casi total en los trabajadores temporales que manufacturan sus zapatillas en fábricas lejanas. Como dijo Phil Knight, «ya no vale la pena hacer cosas. Lo que añade valor es la investigación cuidadosa, la innovación y el marketing».[6] Para Phil Knight, la producción no es la piedra fundamental del imperio de las marcas, sino una tarea fastidiosa y marginal.

4. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 342.

5. «Trade and Development Report, 1997», Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo Económico.

6. Katz, *Just Do It,* pág. 204.

Ésta es la razón de que ahora muchas empresas se desentiendan completamente de la producción. En lugar de fabricar los productos mismos, en fábricas propias, los «externalizan», tal como hacen las empresas de las industrias de recursos naturales, que externalizan el uranio, el cobre o la madera. Cierran las fábricas que poseen y contratan la producción afuera, a menudo en el extranjero. Y a medida que los antiguos puestos de trabajo se trasladan al exterior, algo más se va con ellos: la anticuada idea de que el fabricante es responsable de sus empleados. El portavoz de Disney, Ken Green, ofreció un indicio de la profundidad de este cambio cuando expresó públicamente su enfado ante las críticas que se vertían por las desesperadas condiciones que reinaban en la fábrica de Haití donde se manufacturan las prendas de la marca Disney. «No tenemos empleados en Haití», dijo aludiendo al hecho de que la fábrica es propiedad de un contratista. «¿Acaso conoce usted las condiciones laborales en que se fabrica el papel de su revista?» preguntó a Cathy Majtenyi del *Catholic Register.*[7]

Desde El Paso hasta Beijing, de San Francisco a Yakarta, de Munich a Tijuana, las marcas globales están traspasando la responsabilidad de la producción a los contratistas; les dejan hacer su trabajo, y además por poco precio, para que quede mucho dinero para crear las marcas. Haciéndolo muy barato.

La exportación del modelo de Nike

Nike, que comenzó siendo una empresa de importación y exportación de zapatillas deportivas fabricadas en Japón y que no posee ninguna fábrica, ha llegado a ser el prototipo de la marca sin productos. Alentadas por su inmenso éxito, muchas otras empresas tradicionales («integradas verticalmente», como se dice) imitan con prolijidad el modelo de Nike, y no sólo copian su estilo de marketing, como vimos en «Sin Espacio», sino también la estructura de externalización barata. A mediados de la década de 1990, por ejemplo, la empresa de zapatillas de carrera Vans se retiró del ámbito anticuado de la fabricación y adoptó el modelo de Nike. En el folleto que acompañó su primera salida a Bolsa, la compañía explica que «recientemente ha dejado de ser un fabricante interior para pasar a ser una empresa orientada hacia el mer-

7. Cathy Majtenyi, «Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?», *Catholic Register,* 23-30 de diciembre de 1996, pág. 9.

cado» patrocinando a cientos de atletas, así como importantes eventos deportivos como la Vans Warped Tour. El «desembolso de cuantiosos fondos para crear demanda entre los consumidores» se financió cerrando la fábrica de la empresa en California y contratando la producción a «terceras empresas manufactureras» de Corea del Sur.[8]

Adidas siguió una trayectoria semejante cuando en 1993 nombró responsable de la empresa a Robert Louis-Dreyfus, ex director general del gigante de la publicidad Saatchi & Saatchi. Anunciando que deseaba captar el corazón del «adolescente global», Louis-Dreyfus se apresuró a cerrar las factorías que la compañía poseía en Alemania y pasó a contratar la producción en Asia.[9] Libre de las cadenas de la producción, la empresa encontró el tiempo y el dinero necesarios para crear una imagen de marca del estilo de Nike. «Hemos cerrado todo», dice con orgullo Peter Csanadi, el portavoz de Adidas, «Sólo mantenemos una fábrica pequeña, que es nuestro centro mundial de tecnología y que manufactura alrededor del 1 % de la producción total».[10] (Véase la tabla 9.1 del apéndice, en la página 517.)

Aunque los cierres de fábricas ya no merecen los titulares de antes, cada semana se anuncian otros más en Norteamérica y en Europa; sólo en 1979, 45 mil obreros de la confección perdieron sus puestos de trabajo.[11] La destrucción de empleos en ese sector de la producción ha sido igualmente catastrófica en todo el mundo. (Véase la tabla 9.2 del Apéndice, en la página 518.) Aunque los cierres de plantas fabriles apenas han disminuido desde la recesión de finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990, lo que ha cambiado son las razones que se atribuyen a estas «reorganizaciones». Antes se presentaba los despidos masivos como una lamentable necesidad provocada por el bajo rendimiento de las empresas. En la actualidad son sólo sabias modificaciones de la estrategia comercial, una «reorientación estratégica», para utilizar la expresión de Van. Es cada vez más frecuente presentar estos despidos junto con promesas de aumentar las ganancias por medio del gasto publicitario, y los directivos se comprometen a centrarse ahora en las necesidades de sus marcas y no en las de sus obreros.

8. «Extreme Spreadsheet Dude», *Baffler,* nº 9, pág. 79, y *Wall Street Journal,* 16 de abril de 1998 (edición de Internet).

9. John Gilardi, «Adidas Share Offer Set to Win Gold Medal», Reuters, 26 de octubre de 1995.

10. *Globe and Mail,* 26 de septiembre de 1997.

11. Charles Kernaghan, «Behind the Label: "Made in China"», preparado para el Comité Nacional del Trabajo, marzo de 1998.

Examinemos el caso de Sara Lee Corp., un conglomerado tradicional de empresas que no sólo abarca los alimentos congelados del mismo nombre, sino también marcas «no integradas», como la ropa interior Hanes, Wonderbra y los artículos de piel Coach, las vestimentas Champion, la crema para calzado Kiwi y las salchichas de Francfort que se venden en los estadios deportivos. A pesar de que Sara Lee exhibía un sólido crecimiento, saneadas ganancias y una buena consideración en Bolsa, sin tener además deudas, a mediados de la década de 1990 Wall Street dejó de interesarse en ella y devaluó sus acciones. Los beneficios de Sara Lee habían aumentado en un 10 % durante el año fiscal 1996-1997, alcanzando mil millones de dólares, pero como ya hemos visto, los objetivos de Wall Street son tanto de índole espiritual como financiera.[12] Y Sara Lee, basada en los artículos materiales característicos del mundo real y no en las elegantes ideas de la identidad de la marca, estaba sencillamente pasada de moda. «Proveedores de bulto», como podría haber dicho Tom Peters.[13]

Para remediar la situación, en septiembre de 1997 la empresa anuncio un plan de reestructuración de 1.600 millones de dólares que la retiraría del negocio de las «cosas», purgando su base productiva. Treinta de sus fábricas, comenzando por las hilanderías y las textiles, serían vendidas a contratistas que pasarían a ser proveedores de Sara Lee. La empresa podría así emplear el dinero que ahorrara para duplicar su gasto publicitario. «Eso de la integración vertical pertenece al pasado», explicó el presidente ejecutivo de Sara Lee, John H. Bryan.[14] Wall Street y la prensa económica se sintieron encantados con la nueva orientación de mercado de Sara Lee y la recompensaron con una subida del 15 % en el precio de sus acciones y con halagadoras notas sobre su valiente e imaginativo presidente. «Al abandonar la manufactura y centrarse en el marketing de la marca, Bryan toma en cuenta el hecho de que el futuro es de las empresas como Coca-Cola Co., que tienen poco pero venden mucho», se entusiasmaba un artículo de *Business Week*.[15] Aún más elocuente era la analogía elegida por *Crain's Chicago*

12. *Los Angeles Times,* 16 de septiembre de 1997, pág. D5. Además, los inversores de Sara Lee habían logrado sólidas ganancias, pero las acciones «habían aumentado un 25 % respecto a los 12 meses anteriores, el 35 % menos que el promedio del índice Standard & Poor, que tiene un total de 500 puntos.»

13. Peters, *The Circle of Innovation,* pág. 16.

14. David Leonhardt, «Sara Lee: Playing with the Recipe», *Business Week,* 27 de abril de 1998, pág. 114.

15. *Ibíd.*

Business: «El objetivo de Sara Lee es parecerse a Nike Inc. de Oregón, que externaliza la producción y se dedica sobre todo al desarrollo de productos y a la gestión de la marca».[16]

En noviembre de 1997, Levi Strauss anunció una reforma con motivos similares. Entre 1996 y 1997 los ingresos de la empresa habían caído de 7.100 a 6.800 millones de dólares. Pero un descenso del 4 % apenas parece explicar la decisión de la empresa de cerrar 11 plantas. Los cierres provocaron el despido de 6.395 trabajadores, un tercio de la fuerza de trabajo de la empresa en Norteamérica, que ya era reducida. En este proceso, Levi's suprimió tres de sus cuatro fábricas de El Paso, en Texas, ciudad donde era la principal fuente privada de empleo. Todavía insatisfecha con sus resultados, al año siguiente anunció otra ola de cierres en Europa y en Norteamérica que afectaría a 11 de sus plantas de esa zona; el total de obreros despedidos ascendió a 16.310 en sólo dos años.[17]

John Ermatinger, el presidente de la división Levi's Americas, dio una explicación conocida. «Nuestro plan estratégico en Norteamérica es dedicarnos con intensidad a la gestión de la marca, al marketing y al diseño de productos, que es la manera de satisfacer los deseos y las necesidades de vestimenta informal que tienen los consumidores», dijo.[18] El presidente de Levi's, Robert Haas, que el mismo día recibió un premio de la ONU por mejorar el nivel de vida de sus empleados, dijo a *The Wall Street Journal* que los cierres no sólo reflejaban una «capacidad excesiva de producción», sino también «nuestro deseo de redirigir el marketing y de inyectar más calidad y personalidad a la marca».[19] En 1997, esta calidad y esta personalidad se lograron con una campaña publicitaria internacional particularmente *funky* que, según se dice, costó 90 millones de dólares, que fue la mayor que emprendiera nunca la empresa y cuyo coste superaba todo lo que la empresa había gastado en promocionar la marca en 1996.

16. Jennifer Waters, «After Euphoria, Can Sara Lee Be Like Nike?», *Crain's Chicago Business,* 22 de septiembre de 1997, pág. 3.

17. Nina Munk, «How Levi's Trashed a Great American Brand», *Fortune,* 12 de abril de 1999, pág. 83.

18. «Levi Strauss & Co. to Close 11 of Its North American Plants», *Business Wire,* 22 de febrero de 1999, pág. B1.

19. *Wall Street Journal,* 4 de noviembre de 1997, pág. B1.

«AQUÍ NO SE TRATA DE EMIGRACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO»

Al explicar los cierres de fábricas según la decisión de Levi's de convertirse en una «empresa de marketing», Robert Haas se cuidó de señalar a la prensa que los puestos de trabajo «no se eliminaban», sino que sólo se evaporaban, por así decirlo. «Aquí no se trata de destrucción de puestos de trabajo», dijo después de la primera ola de despidos. La afirmación es técnicamente correcta. Considerar el caso de Levi's como destrucción de empleos sería desconocer el cambio, de naturaleza más fundamental y perniciosa, que representan los cierres. En lo que concierne a la empresa, esos 16.310 puestos se han suprimido definitivamente de la plantilla, y según Ermatinger han sido reemplazados por «contratistas de todo el mundo». Estos contratistas realizarán las mismas tareas que las antiguas fábricas de Levi's, pero sus trabajadores nunca serán empleados de Levi Strauss.

Para algunas empresas, cerrar fábricas sigue equivaliendo a la decisión de trasladar las mismas instalaciones a un sitio más barato. Pero para otras, y en especial las que tienen fuertes identidades de marca, como Levi Strauss y Hanes, los despidos son sólo la manifestación más visible de un cambio mucho más fundamental, y que se relaciona menos con dónde que con cómo se produce. A diferencia de las fábricas que saltan de un sitio a otro, éstas nunca vuelven a materializarse. A medio vuelo se convierten en otra cosa: en pedidos que se envía a un contratista, que a su vez puede traspasar a otros diez, quienes —especialmente en el sector del vestido— pueden también pasar una porción de los subcontratos a una red de obreros independientes que hacen los trabajos en sótanos o en sus domicilios. Por cierto, sólo cinco meses después de anunciar la primera serie de cierres de fábricas, Levi's hizo otra declaración pública: volvía a fabricar en China. La compañía se había retirado de ese país en 1993 como protesta por las violaciones de los derechos humanos que se cometían en él. Ahora ha vuelto, no para construir sus propias fábricas, sino para operar con tres contratistas que la empresa promete vigilar estrechamente para impedir que violen las leyes laborales.[20]

Este cambio de actitud hacia la producción es tan profundo que mientras en la época en que lo importante eran los artículos de consu-

20. Joanna Ramey, «Levi's Will Resume Production in China After 5-Year Absence», *Women's Wear Daily,* 9 de abril de 1998, pág. 1.

mo, las empresas desplegaban sus logos en la fachada de las fábricas, ahora muchas multinacionales de marca dicen que la localización de sus secciones de producción es un «secreto comercial» que deben mantener a cualquier coste. Cuando en abril de 1999 un grupo de militantes de los derechos humanos pidió a Peggy Carter, vicepresidenta de la empresa del vestido Champion, que revelara los nombres y las direcciones de sus fábricas contratadas, ella contestó: «No nos interesa que la competencia sepa dónde funcionamos y aproveche lo que nos ha llevado años construir».[21]

Las multinacionales de las marcas —Levi's, Nike, Champion, Wal-Mart, Reebok, The Gap, IBM y General Motors— no dejan de repetir que en el fondo son como cualquiera de nosotros: cazadores de oportunidades que buscan la mejor oferta en el mercado global. Son compradores exigentes y plantean exigencias específicas respecto a los diseños que imponen, las materias primas, las fechas de entrega, y sobre todo los bajos costes. Pero en esta engorrosa logística lo que *no* les interesa es cómo lograr la reducción de los precios: la construcción de fábricas, la compra de máquinas y la contratación de mano de obra barata quedan al cuidado ajeno.

Y la consecuencia de supresión de puestos de trabajo es que una cantidad cada vez mayor de las empresas más importantes y rentables del mundo están desentendiéndose de los temas laborales.

La insoportable levedad de Cavite: dentro de las zonas de libre comercio

A pesar de la brillantez conceptual de la estrategia de crear «marcas sí, no productos», la producción tiene la enfadosa característica de que nunca puede ser trascendida por completo: *alguien* debe ensuciarse las manos para fabricar los productos a los que las marcas mundiales imponen sus significados. Y es aquí donde entran en juego las zonas de libre comercio. En Indonesia, China, México, Vietnam, las Filipinas y en otros sitios, están apareciendo zonas de procesamiento de exportaciones, como se las denomina, que se convierten en grandes productoras de ropa, de juguetes, de artículos electrónicos, de máquinas y hasta de automóviles.

21. «Anti-Sweatshop Activists Score in Campaign Targeting Athletic Retailers», *Boston Globe,* 18 de abril de 1999.

Si la Ciudad Nike y otras supertiendas constituyen los brillantes portales de los mundos soñados de las marcas, la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Cavite en Rosario, a 90 millas al sur de Manila, es la trastienda del *boom* de las marcas. Después de visitar durante un mes zonas industriales similares de Indonesia, llegué a Rosario a principios de septiembre de 1997, a finales de la estación de los monzones y a comienzos de la tormenta económica de Asia. Me proponía pasar una semana allí porque es la mayor zona de libre comercio de Filipinas, un sector industrial amurallado de 682 acres cuadrados que contiene 207 fábricas donde se producen artículos exclusivamente para el mercado de exportación. La población de 60 mil personas de Rosario parecía muy activa; las concurridas y tórridas calles del pueblo bullían de *jeeps* militares convertidos en minibuses y de motocicletas-taxis dotadas con precarios sidecares, y en las aceras se sucedían puestos de venta de arroz frito, de Coca-Cola y de jabón. La mayoría de esta actividad comercial se dirige a los 50 mil trabajadores que atraviesan Rosario camino a sus trabajos en la zona, cuyo gran portal de entrada se halla en el centro del pueblo.

Tras las puertas, los obreros montan los productos terminados de nuestro mundo de marca: zapatillas deportivas Nike, pijamas de The Gap, pantallas de ordenadores IBM, vaqueros de Old Navy. Pero a pesar de la presencia de multinacionales tan ilustres, Cavite, al igual que la creciente cantidad de zonas de procesamiento de exportaciones que hay en todo el mundo en vías de desarrollo, puede muy bien ser uno de los pocos sitios del mundo donde las supermarcas apenas se ven. De hecho, tratan de mantener la máxima discreción. No se ven sus nombres y sus logos despegados sobre las fachadas de las fábricas de esta zona industrial. Y las fábricas competidoras tampoco se encierran cada cual en sus edificios, sino que es frecuente que sus artículos se produzcan lado a lado en las mismas fábricas, que sean encolados por los mismos obreros y cosidos y soldados por las mismas máquinas. Fue en Cavite donde encontré finalmente un espacio sin marcas, y lo extraño es que se trataba de una fábrica de calzado Nike.

Sólo se me permitió realizar una visita al interior de la zona para entrevistarme con funcionarios; me dijeron que el acceso a las fábricas está prohibido a todos menos a los importadores y a los exportadores. Pero unos días después, con la ayuda de una obrera de dieciocho años que había sido despedida de una fábrica de productos electrónicos, pude entrar otra vez y hacer un recorrido no oficial. Entre las filas de edificios gigantescos y casi idénticos destacaba uno: en el cartel que ha-

bía sobre la estructura blanca y rectangular se leía «Philips», pero a través de la verja que lo rodeaba vi montañas de zapatillas Nike. Parece que en Cavite la producción se ha reducido al peor estado al que se puede llegar en nuestra época: las fábricas carecen de marca; los trabajadores son los intocables del mundo industrial. ¿A esto se refería Phil Knight cuando dijo que su empresa no se ocupaba de las zapatillas?

El proceso de producción está concentrado, o aislado, dentro de esta zona como si se tratara de un residuo tóxico: una producción al 100 % a precios muy, muy bajos. Cavite, como el resto de las zonas que compiten con ella, se presenta como el Price Club de las compras a bulto para las multinacionales que buscan gangas; es conveniente elegir un carrito de la compra bien grande. Una vez dentro, resulta claro que las filas de fábricas, cada cual con su puerta y su guardia de seguridad, han sido cuidadosamente diseñadas para arrancar la máxima producción a la franja de terreno donde se hallan. Los talleres sin ventanas, hechos de plástico barato y paredes de aluminio, se apretujan unos contra otros, apenas separados entre sí. Los casilleros con las tarjetas de asistencia se calcinan al sol, garantizando que de cada obrero se extrae el máximo de horas de trabajo, y que todos los días se logra el máximo de horas trabajadas. Las calles de la zona están inquietantemente vacías, y las puertas abiertas —que son el sistema de ventilación de la mayoría de las fábricas— dejan ver filas de muchachas inclinadas en silencio ante máquinas ensordecedoras.

En otras partes del mundo, los obreros viven en las zonas económicas, pero en Cavite no es así: es un sitio exclusivamente dedicado al trabajo. Todo el color y el ruido de Rosario se detienen repentinamente ante la entrada, donde los obreros deben mostrar sus documentos de identidad a los guardias armados. Rara vez se permite entrar a los extraños, y en las rectas calles hay poco o ningún comercio; ni siquiera hay puestos de dulces ni de bebidas. Cuando los autobuses y los taxis entran en la zona, tienen que reducir la velocidad y no tocar la bocina, lo que contrasta con las ruidosas calles de Rosario. Si todo esto da a Cavite el aspecto de ser otro país, ello se debe a que en cierto modo lo es. La zona es una economía libre de impuestos, independiente de los gobiernos municipal y provincial; un estado militar en miniatura dentro de una democracia.

El concepto de las zonas de libre comercio es tan antiguo como el comercio mismo, y tuvo gran importancia en el pasado, cuando el transporte de los productos exigía múltiples etapas y descansos. Las ciudades-estado prerromanas como Tiro, Cartago y Útica alentaban el co-

mercio declarándose «ciudades libres» donde se podía almacenar artículos en tránsito sin pagar impuestos, y los mercaderes las protegían contra cualquier daño. Estas zonas libres de impuestos adquirieron más importancia económica durante la época colonial, cuando ciudades enteras, como Hong Kong, Singapur y Gibraltar fueron convertidas en «puertos libres» desde los que el botín del colonialismo se podía enviar sin peligro a Inglaterra, a Europa o a Estados Unidos pagando reducidos aranceles de exportación.[22] En la actualidad, el mundo está lleno de variantes de estas bolsas de libre comercio, desde las tiendas de los aeropuertos y las zonas bancarias libres de las islas Caimán hasta los almacenes y los puertos amurallados donde los bienes en tránsito son conservados, seleccionados y envasados.

Aunque las zonas de procesamiento de exportaciones (ZPE) tienen mucho en común con esos paraísos impositivos, pertenecen a una especie diferente. No siendo tanto un lugar de almacenaje cuanto un territorio soberano, las ZPE no son espacios por donde transitan los artículos sino donde se fabrican, y donde además no se pagan gravámenes de importación y exportación, y a menudo tampoco por los ingresos ni la propiedad. La idea de que las ZPE pueden ayudar al Tercer Mundo cobró vigencia en 1964, cuando el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas aprobó una resolución de apoyo a las zonas, considerándolas como medio de promocionar el comercio con los países en vías de desarrollo. Pero la idea no cobró fuerza hasta principios de la década de 1980, cuando India otorgó cinco años de exención fiscal a las empresas manufactureras que funcionaban en sus zonas de salarios bajos.

Desde entonces, la industria de las zonas de libre comercio se ha multiplicado. Hay 52 zonas económicas sólo en Filipinas, que emplean a 459 mil personas en un lugar donde en 1986 sólo se contabilizaban 23 mil trabajadores, y hasta 1994, 229 mil. La zona económica mayor es China, donde los cálculos más conservadores estiman que hay 18 millones de personas que trabajan en 124 zonas de procesamiento de exportaciones.[23] La Organización Internacional del Trabajo dice que hay al menos 850 ZPE en todo el mundo, pero que la ci-

22. Richard S. Thoman, *Free Ports and Foreign Trade Zones,* Cambridge, Cornell Maritime Press, 1956.

23. Son cifras de la Organización Internacional del Trabajo que llegan hasta mayo de 1998, pero según «Behind the Label "Made in China"» de Charles Kernaghan, de marzo de 1998, las cifras de la zona china son muy superiores. Kernaghan calcula que en la zona hay 30 millones de personas y que en el interior de China hay 400 zonas económicas especiales, y no 124.

fra probable alcanza más bien las mil, que se extienden a 70 países y emplean alrededor de 27 millones de obreros.[24] La Organización Mundial del Comercio calcula que el volumen de negocios de estas zonas oscila entre 200 y 250 mil millones de dólares.[25] La cantidad de fábricas que se alojan en estos parques industriales también está aumentando. De hecho, las fábricas de las zonas libres que hay en la frontera de México y EE.UU. —que en español se denominan maquiladoras— son quizá las únicas estructuras que proliferan con tanta rapidez como las tiendas Wal-Mart: en 1985 había 789 maquiladoras, en 1995 eran 2.747 y hacia 1997 ascendían a 3.508, que empleaban unos 900 mil obreros.[26]

Independientemente del país donde se hallen las ZPE, la condición de los trabajadores tiene una sorprendente similitud: la jornada laboral es larga; hasta catorce horas en Sri Lanka, doce en Indonesia, dieciséis en China del Sur y doce en Filipinas. La gran mayoría del personal se compone de mujeres, siempre jóvenes y que siempre trabajan para subcontratistas de Corea, Taiwan o Hong Kong. Los contratistas reciben pedidos de empresas de EE.UU., Gran Bretaña, Japón, Alemania o Canadá. La gestión del personal es de corte militar, los supervisores son a menudo arbitrarios, los sueldos están por debajo del nivel de la supervivencia y el trabajo es poco cualificado y tedioso. En tanto que modelo económico, las zonas de procesamiento de las exportaciones de la actualidad se parecen más al de las franquicias de hamburgueserías que al del desarrollo sostenible, tan diferentes de los países que las acogen. Estos reductos de industria pura se ocultan tras un manto de transitoriedad: los contratos van y vienen sin aviso previo; los trabajadores son predominantemente inmigrantes, alejados de sus lugares natales y con pocas relaciones con las ciudades o las provincias donde se hallan las zonas; el trabajo mismo es a corto plazo y a menudo no se renueva.

Mientras recorro las calles vacías de Cavite siento la amenaza de transitoriedad, la precariedad esencial de la zona. La relación de las fábricas, más parecidas a cobertizos, con el campo que las rodea, con el

24. Programa Especial de Acción de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Zonas de Procesamiento de las Exportaciones. Fuente: Auret Van Heerden.

25. Esta cifra fue ofrecida por Michael Finger a la Organización Mundial del Comercio por medio de la correspondencia personal. No existen cálculos oficiales.

26. Las cifras de 1985 y 1986 son de la Organización Mundial del Comercio. Las de 1997 me fueron proporcionadas por Maquila Solidarity Network/Labor Behind the Label Coalition, Toronto.

pueblo cercano, con la tierra misma donde se yerguen, es tan tenue que parece que los puestos de trabajo que se trasladaron desde el Norte hasta aquí pueden evaporarse con la misma rapidez con que llegaron. Las fábricas están construidas con materiales baratos y se hallan en un suelo alquilado, no comprado. Cuando subo a la torre de aguas que hay en el borde de la zona y contemplo desde allí los cientos de fábricas, tengo la impresión de que todo ese complejo de cartón piedra puede echar a volar y desvanecerse, como la casa de Dorothy en *El Mago de Oz*. No me sorprende que a las fábricas de las ZPE de Guatemala las llamen «golondrinas».

En las zonas reina el miedo. Los gobiernos temen perder sus fábricas extranjeras, las fábricas temen perder sus marcas clientes, y los obreros sus inseguros trabajos. Estas fábricas no están construidas sobre la tierra, sino en el aire.

«Todo debería haber sido diferente en Rosario»

El aire sobre el que se levantan las zonas es la promesa de la industrialización. La teoría de las ZPE es que atraerán a los inversionistas extranjeros, los cuales, si todo marcha bien, decidirán quedarse en los países, con lo que las líneas de montaje aisladas del país se convertirán en impulsores duraderos del desarrollo; habrá transferencia de tecnología e industria nacional. Para atraer a las golondrinas a esta hábil trampa, los gobiernos de los países pobres ofrecen exenciones impositivas, leyes tolerantes y los servicios de las fuerzas armadas, siempre dispuestas a suprimir el descontento laboral. Para endulzar más la oferta, también subastan a sus propios ciudadanos, compiten para ver cuál fija el salario mínimo más reducido y permiten que los sueldos de los obreros sean inferiores al coste real de la vida.

En Cavite, la zona económica está diseñada como un mundo ideal para los inversores extranjeros. En las afueras de Rosario se han construido campos de golf, clubes para ejecutivos y escuelas privadas para paliar las incomodidades de la vida en el Tercer Mundo. El alquiler de las fábricas es increíblemente bajo: 11 pesos por pie cuadrado, menos de un centavo de dólar. Durante los primeros años de funcionamiento las empresas se benefician con una exención impositiva que les ahorra los impuestos a las ganancias y a la propiedad. Sin duda reciben un buen trato, pero no es nada comparado con Sri

Lanka, donde los inversores de las ZPE pasan diez años sin pagar tasa alguna.[27]

La expresión «exención impositiva» es muy apropiada. Para los inversores, las zonas de libre comercio son una especie de Club Med para empresarios, donde el hotel paga todo y los clientes viven gratis, y donde la integración en la cultura y la economía locales se reduce al mínimo. Como lo expresa un informe de la Organización Internacional del Trabajo, las ZPE «son para el inversor inexperto lo que los viajes guiados para el turista desconfiado». Globalización con riesgo cero. Las empresas se limitan a remitirles las telas o los componentes de ordenador —sin pagar impuestos a la importación—, y la mano de obra, barata y no agremiada, se encarga del montaje. Luego las prendas o los ordenadores terminados se sacan del país sin pagar impuestos a la exportación.

La lógica del proceso es aproximadamente así: *por supuesto* que las empresas deben pagar impuestos y cumplir estrictamente las leyes nacionales, pero en este caso exclusivamente, y sólo durante un tiempo, se hace una excepción en aras de la prosperidad futura. En consecuencia, las ZPE existen entre una especie de comillas económicas, aparte del resto de los países donde operan; la zona de Cavite, por ejemplo, está sujeta exclusivamente a la jurisdicción del Departamento de Comercio e Industria de Filipinas; la policía y el gobierno municipales no tienen derecho siquiera a cruzar sus umbrales. Las barreras que la rodean tienen un doble propósito: mantener a la multitud lejos de los costosos artículos que se fabrica dentro de ella, pero también, y quizá ante todo, proteger al país de lo que sucede dentro.

Dado que las condiciones favorables que se ofrecen se proponen atraer las golondrinas, las barreras que protegen la zona sirven para reforzar la idea de que lo que ocurre en ella es sólo temporario o que no sucede en absoluto. Esta negación colectiva es especialmente importante en los países comunistas, donde las zonas encierran las formas más salvajes del capitalismo que se puede encontrar de ese lado de Moscú: esto *de ningún modo está sucediendo, y por cierto no aquí,* donde la posición del gobierno es que el capital es el demonio y los trabajadores los gobernantes últimos. En su libro *Losing Control?*, Saskia Sassen escribe que las zonas forman parte de un plan para trocear los países y «desnacionalizar una porción de su territorio (...)».[28]

27. *World Accounting Report,* julio de 1992.

28. Saskia Sassen, *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization,* Nueva York, Columbia University Press, 1996, págs. 8, 9.

No importa que las fronteras de estos territorios temporarios y ficticios se ensanchen y devoren sectores cada vez más amplios de los países reales. Ahora hay 27 millones de personas en todo el mundo que viven entre paréntesis, y éstos, en vez de estrecharse, se agrandan cada vez más.

Una de las muchas y crueles ironías de las zonas es que lo único que logran los gobiernos con cada incentivo que otorgan para atraer a las multinacionales es reforzar el sentimiento de las empresas de ser turistas económicos y no inversores a largo plazo. Es el círculo vicioso clásico: para aliviar la pobreza, los gobiernos ofrecen cada vez más incentivos, pero las ZPE deben ser mantenidas en cuarentena, como leprosarios, y mientras más severa es la cuarentena, más parecen existir las zonas en un mundo totalmente aparte del país anfitrión, y fuera de ellas la pobreza se agrava más todavía. En Cavite, la zona es una especie de suburbio industrial futurista donde todo obedece a un orden: los trabajadores llevan uniformes, el césped está bien cortado, las fábricas están reglamentadas. Hay bonitos carteles por todas partes donde se lee «Mantengamos limpia nuestra zona» y «Promovamos la paz y el progreso en Filipinas». Pero atravesamos los portales y la ilusión desaparece. Si no fuera por las multitudes de obreros que se reúnen al comienzo y al final de la jornada, nadie diría que el pueblo de Rosario tiene más de 200 fábricas. Las calles son un laberinto, el agua corriente es escasa y la basura desborda por doquier.

Muchos de los obreros viven en barrios de chabolas, en las afueras del pueblo y de las ciudades vecinas. Otros, especialmente los jóvenes, se alojan en barracas, unos bloques de cemento apenas separados de la zona por un espeso muro. Se trata en realidad de granjas reformadas, y algunas de sus habitaciones, según me dicen los trabajadores, son en realidad antiguas pocilgas a las que se ha agregado un techo.

La experiencia filipina de la «industrialización entre paréntesis» no es en modo alguno única. La manía actual del modelo de las ZPE se basa en los éxitos de los denominados Tigres Asiáticos, y en especial en las economías de Corea del Sur y Taiwan. Cuando sólo había ZPE en unos pocos países, incluyendo los antedichos, se producía un aumento sostenido de los salarios, había transferencia de tecnología y se comenzó a pagar impuestos poco a poco. Pero como se apresuran a señalar los críticos de las ZPE, la economía mundial se ha hecho mucho más competitiva desde que esos países pasaron de las industrias poco cualificadas a las industrias de alta especialización. En la actualidad, habiendo 70 países que compiten por los dólares de las zonas de pro-

cesamiento de las exportaciones, los incentivos para atraer a los inversores aumentan, y los salarios y las condiciones laborales son rehenes de sus amenazas de marcharse a otros sitios. El resultado es que países enteros se convierten en arrabales industriales y en guetos de trabajo esclavo, sin solución a la vista. Como rugió el presidente cubano Fidel Castro ante los líderes mundiales reunidos para celebrar el quincuagésimo aniversario de la Organización Mundial del Trabajo en mayo de 1998, «¿Dé qué vamos a vivir? (...) ¿Qué producción industrial nos dejan? ¿Sólo las industrias de baja tecnología, de mano de obra intensiva y altamente contaminante? ¿Acaso quieren convertir gran parte del Tercer Mundo en una enorme zona de libre comercio llena de plantas de montaje que ni siquiera pagan impuestos?».[29]

Por mala que sea la situación de Cavite, mucho peor es la de Sri Lanka, donde las exenciones tributarias significan que las ciudades ni siquiera pueden proporcionar el transporte a los empleados de las ZPE. Las calles que transitan para ir y venir del trabajo son oscuras y peligrosas porque no hay dinero para la iluminación pública. Los alojamientos están superpoblados, al punto de que los espacios para dormir están delimitados con líneas blancas pintadas en el suelo. «Parecen aparcamientos», observó un periodista.[30]

José Ricafrente tiene el dudoso honor de ser el alcalde de Rosario. Lo conocí en su pequeña oficina mientras en el exterior una fila de menesterosos esperaba verle. Gracias a la zona de Cavite, su pueblo, que antes era una modesta aldea de pescadores, posee ahora el mayor nivel de inversiones por habitante de toda Filipinas, pero carece hasta de los recursos básicos necesarios para recoger los residuos que producen las fábricas. Rosario padece todos los problemas de la industrialización: contaminación, una creciente población de trabajadores inmigrantes, aumento de la delincuencia y ríos de aguas servidas, pero no goza de ninguno de sus beneficios. El gobierno federal calcula que sólo el 30 % de las 207 fábricas de la zona paga algún impuesto, pero todos dudan incluso de esa reducida cifra. El alcalde dice que a muchas industrias se les otorga una extensión del período de gracia, porque en caso contrario cierran y vuelven a abrir con otro nombre, y el ciclo comienza otra vez. «Cierran antes de que termine la excepción impositiva y lue-

29. «Castro Dampens WTO Party», *Globe and Mail,* 20 de mayo de 1998.

30. Martin Cottingham, «Cut to the Bone», *New Statesman & Society,* 12 de marzo de 1993, pág. 12.

go se incorporan a otra empresa para evitar pagar los impuestos. No pagan nada al gobierno, de modo que nos encontramos en un dilema», me dijo Rocafrente. Es un hombre pequeño con una voz profunda y poderosa; es muy querido por los ciudadanos por sus claras posiciones políticas sobre los derechos humanos y la democracia que adoptó durante el régimen brutal de Ferdinando Marcos. Pero el día en que le conocí el alcalde parecía abrumado por su impotencia ante la situación reinante en su propio patio trasero.[31] «No podemos ofrecer siquiera los servicios básicos que la gente espera de nosotros», dijo con una especie de cólera objetiva. «Necesitamos agua, necesitamos calles, necesitamos servicios médicos, educación. Nos exigen que los proporcionemos todos al mismo tiempo, porque creen que cobramos impuestos a las fábricas de la zona.»

El alcalde está convencido de que siempre habrá algún país —ya sea Vietnam, China, Sri Lanka o México— que pida menos. Y mientras tanto, los pueblos como Rosario habrán traicionado a su población, comprometido su sistema educativo y contaminado sus recursos naturales. «Debería ser una relación simbiótica», dice Ricafrente refiriéndose a las inversiones exteriores. «Ellos ganan dinero con nosotros, y por eso el gobierno también debería ganar dinero con ellos (...). Todo debería haber sido diferente en Rosario.»

Trabajar entre paréntesis

De modo que si está claro que las fábricas no pagan impuestos ni crean infraestructuras locales y que los artículos que producen son para la exportación, ¿por qué países como Filipinas siguen esforzándose en atraerlas dentro de sus fronteras? La razón oficial es la teoría del goteo: estas zonas son programas de creación de empleos, y con el tiempo los salarios de los trabajadores permitirán lograr el desarrollo sostenible de la economía local.

El problema de esta teoría es que los salarios de la zona son tan bajos que los trabajadores deben emplear la mayor parte para pagar los alojamientos comunes y el transporte; el resto lo gastan en las pastas y el arroz frito que les venden en los puestos que se suceden ante las entradas de la zona. Los trabajadores no pueden permitirse soñar siquiera con comprar los artículos que fabrican. Los bajos salarios son en

31. Entrevista personal, el 2 de septiembre de 1997.

parte el resultado de la feroz competencia para atraer a las fábricas que hay en los demás países en vías de desarrollo. Pero sobre todo los gobiernos no se atreven a aplicar las leyes laborales nacionales por temor a espantar a las golondrinas. Los derechos laborales son tan precarios dentro de las zonas que hay pocas posibilidades de que los obreros ganen lo suficiente para alimentarse de manera adecuada, y menos aún para estimular la economía local.

Por supuesto, el gobierno filipino niega estos hechos. Dice que las zonas están sujetas a las mismas normas laborales que el resto del país: los trabajadores deben recibir un salario mínimo, disfrutar de seguridad social y de cierto nivel de estabilidad laboral, sólo pueden ser despedidos con causa justificada, sus horas extraordinarias deben ser pagadas aparte y tienen derecho a formar asociaciones gremiales independientes. Pero en realidad, las autoridades consideran que las condiciones de trabajo en las fábricas de artículos de exportación es una cuestión de política exterior comercial y no de derechos laborales. Y como el gobierno atrajo a los inversionistas extranjeros prometiéndoles una mano de obra dócil y barata, quiere cumplir su promesa. Por eso los funcionarios del departamento de trabajo cierran los ojos ante las ilegalidades que se cometen en la zona, e incluso colaboran con ellas.

En muchas de las fábricas de la zona imperan normas férreas que violan sistemáticamente las leyes laborales filipinas. Algunos empleadores, por ejemplo, cierran con llave las letrinas excepto durante los dos descansos de quince minutos, cuando todos los empleados deben marcar la salida y la entrada para que la dirección pueda vigilar su tiempo improductivo. Las costureras de una fábrica donde se confecciona ropa para The Gap, Guess y Old Nay me dijeron que a veces se ven obligadas a orinar en bolsas de plástico, bajo las máquinas. Está prohibido hablar, y en la fábrica de artículos electrónicos Ju Young, también sonreír. Un establecimiento castiga a los desobedientes inscribiéndolos en la lista de «los obreros más charlatanes».

Las fábricas no pagan las cuotas sociales de sus empleados y les exigen «donaciones» para iniciativas como la adquisición de material de limpieza o la organización de fiestas navideñas. En una que fabrica pantallas de ordenador para IBM, las horas extraordinarias no se pagan con dinero, sino con donuts y bolígrafos. Algunos patronos obligan a los obreros a cortar la hierba que crece en los terrenos de la empresa; otros deben lavar los suelos y las letrinas al terminar su jornada. La ventilación es mala y los elementos de seguridad escasos.

Y después está la cuestión de los salarios. En la zona de Cavite, el salario mínimo es más bien una normativa flexible que una ley en firme. Si 6 pesos diarios resulta demasiado caro, las empresas pueden solicitar al gobierno una reducción de esa cantidad. De manera que aunque algunos de los trabajadores de la zona ganan el salario mínimo, la mayoría, gracias a esas solicitudes, cobran menos.[32]

Demasiado caro todavía: la reducción de los salarios en China

En parte, la razón de que el miedo a los cierres de fábricas sea tan tangible en Cavite es que, los salarios de Filipinas, comparados con los de China son muy elevados. La verdad es que todos los salarios son altos comparados con los de ese país, pero lo verdaderamente notable es que los casos más notorios de reducción de salarios se dan dentro de la misma China.

Las organizaciones laborales concuerdan en que el salario de supervivencia de los obreros de las líneas chinas de montaje es de aproximadamente 87 centavos de dólar por hora. En Estados Unidos y en Alemania, donde las multinacionales han cerrado cientos de fábricas textiles para instalarse en zonas de producción para la exportación, los trabajadores de la industria del vestido ganan un promedio de 10 y de 18,50 dólares por hora, respectivamente.[33] Pero aun con este ahorro masivo en nóminas, los fabricantes de las marcas más importantes y ricas del mundo se niegan a pagar a los trabajadores chinos los 87 centavos de dólar que les permitirían mantenerse, ahorrar para casos de enfermedad y quizá enviar algún dinero a sus familias. Un estudio de 1998 sobre la fabricación de artículos de marca en las zonas económicas especiales de China descubrió que Wal-Mart, Ralph Lauren, Ann Taylor, Esprit, Liz Claiborne, Kmart, Nike, Adidas, J. C. Penney y The Limited sólo pagan una fracción de esos miserables 87 centavos, y algunos hasta 13 centavos por hora... (Véase la tabla 9.3 del apéndice, en la página 519.)

La única manera de comprender cómo es que unas compañías multinacionales supuestamente ricas y respetuosas de la ley pueden retroceder a niveles decimonónicos de explotación (y ser sorprendidas

32. The Workers' Assistance Center, Rosario.

33. «Globalization Changes the Face of Textile, Clothing and Footwear Industries», informe de prensa de la Organización Internacional del Trabajo, 28 de octubre de 1996.

repetidas veces haciéndolo) es por medio de los propios mecanismos de la subcontratación: en cada una de las etapas de la contratación, la subcontratación y el trabajo personal, los fabricantes compiten entre sí para bajar los precios, y en cada nivel el contratista y el subcontratista extraen su pequeño beneficio. Al final de esta pugna está el obrero, a veces a tres o cuatro etapas de distancia de la empresa que hace los pedidos, y que recibe una paga que ha sido recortada en cada uno de esos pasos. «Cuando las multinacionales exprimen a los subcontratistas, éstos exprimen a los trabajadores», explica un informe de 1997 sobre las fábricas chinas de calzado de Nike y Reebok.[34]

«SIN SINDICATOS NO HAY HUELGAS»

Un cartel colocado en una intersección central de calles de la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Cavite reza: «NO ESCUCHES A LOS AGITADORES NI A LOS REVOLTOSOS». El cartel está escrito en inglés y pintado con letras mayúsculas rojas. Todo el mundo sabe qué significa. Aunque técnicamente hablando las asociaciones gremiales son legales en Filipinas, en las zonas existe una norma no escrita pero ampliamente aceptada: «Sin sindicatos no hay huelgas». Como sugiere el cartel, los obreros que intentan organizar comisiones sindicales son considerados revoltosos y se exponen a amenazas e intimidaciones.

Una de las razones por las que fui a Cavite es que había oído que la zona era un vivero de «revoltosos» a causa de la aparición de una entidad llamada Centro de Asistencia a los Trabajadores. Adjunto a la iglesia católica de Cavite, a pocas manzanas de la entrada de la zona, el centro trata de quebrar el muro de temor que rodea las zonas de libre comercio de Filipinas. Lentamente han ido recogiendo información sobre las condiciones laborales de la zona. Nida Bárcenas, una de las organizadoras del centro, me dijo: «Al principio tenía que seguir a los obreros hasta sus viviendas y rogarles que hablaran conmigo. ¡Tenían tanto miedo! Sus familias decían que yo era una perturbadora». Pero después de un año de funcionamiento, los obreros comenzaron a acudir al centro después del trabajo para pasar el tiempo, para cenar y

34. «Working Conditions in Sports Shoe Factories in China Making Shoes for Nike and Reebok», por el Asia Monitor Resource Centre y el Hong Kong Christian Industrial Committee, septiembre de 1997.

asistir a seminarios. En Toronto me habían hablado de esta organización, y varios especialistas internacionales en temas laborales me dijeron que las investigaciones sobre las zonas de libre comercio que se realizaban en las modestas instalaciones se contaban entre las más avanzadas de toda Asia.

El Centro de Asistencia a los Trabajadores (CAT) fue creado para apoyar el derecho constitucional de los obreros a luchar para lograr mejores condiciones de trabajo, dentro y fuera de la zona. Zernan Toledo es el organizador más esforzado y radical del centro, y aunque sólo tiene veinticinco años y aspecto de estudiante universitario, impone a los asuntos del centro toda la disciplina de una célula revolucionaria. «Fuera de la zona, todos los obreros tienen derecho a formar sindicatos, pero adentro no pueden organizar piquetes ni manifestaciones», me dijo Toledo durante mis dos horas de «sesión de orientación» en el centro. «Las discusiones grupales están prohibidas y nosotros no podemos entrar en la zona», dijo señalando un gráfico de la misma que cuelga de la pared.[35] Estas prohibiciones se extienden a casi todas las zonas. Como lo expresa el informe de la Confederación Internacional de Organizaciones Gremiales Libres: «En realidad, los trabajadores viven en un territorio «sin ley» donde se ven obligados constantemente a adoptar acciones «ilegales» para defender sus derechos».[36]

En Filipinas, la idea de ofrecer incentivos y excepciones a los inversionistas, que debía abandonarse gradualmente a medida que las empresas extranjeras se homologaban con la economía nacional, ha producido el efecto opuesto al esperado. No sólo han llegado las golondrinas, sino que las fábricas del país donde había asociaciones de trabajadores han cerrado o han vuelto a abrir dentro de la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Cavite para aprovechar los incentivos. Por ejemplo, los artículos de Marks & Spencer se hacían en una fábrica del norte de Manila donde existían sindicatos. «Sólo fueron necesarios diez camiones para traer Marks & Spencer a Cavite», me dijo un sindicalista de la zona. «La organización laboral fue eliminada.»

En este aspecto, Cavite no es ninguna excepción. La formación de sindicatos provoca gran temor en todas las zonas, donde su aparición

35. Entrevista personal, uno de septiembre de 1997.

36. «Behind the Wire: Anti-Union Repression in the Export Processing Zones», informe de la Confederación Internacional de Organizaciones Gremiales Libres.

puede provocar graves consecuencias tanto para los organizadores como para los obreros. Ésa es la lección del incidente de diciembre de 1988, cuando la fábrica estadounidense de camisas Phillips-Van Heusen clausuró la única factoría de prendas de exportación con una asociación gremial que había en toda Guatemala, despidiendo a 200 obreros. La planta Camisas Modernas creó su organización en 1997, después de mucha lucha y ante las graves presiones contra la empresa que realizaron grupos defensores de los derechos humanos de EE.UU. El sindicato logró que los salarios pasaran de 56 a 71 dólares a la semana, y que se limpiaran las sucias instalaciones. Jay Mazur, presidente de la Unión de Trabajadores de la Industria Textil y del Vestido (UNITE), la mayor asociación obrera estadounidense del sector, calificó el acuerdo como «un rayo de esperanza para los más de 80 mil trabajadores de las maquiladoras de Guatemala».[37] Pero cuando la fábrica cerró, el rayo se convirtió en una luz roja de alerta que reforzaba la conocida advertencia: sin organizaciones gremiales no hay huelgas.

El patriotismo y el orgullo nacional se aúnan en la explotación de las zonas de exportación; los más jóvenes —casi siempre mujeres— son enviados a las fábricas tal como las generaciones anteriores de muchachos eran enviados a la guerra. No se discute ni se cuestiona la autoridad. En las ZPE de algunos países asiáticos y centroamericanos las huelgas son ilegales; en Sri Lanka también lo es hacer cualquier cosa que ponga en peligro los ingresos que logra el país por medio de las exportaciones, incluyendo la publicación y la distribución de escritos críticos.[38] En 1993, un obrero de la zona de Sri Lanka llamado Ranjith Mudiyanselage fue asesinado por oponerse a esta política. Después de quejarse a causa de una máquina defectuosa que había hecho perder un dedo a un compañero de trabajo, Mudiyanselage fue secuestrado cuando se disponía a testimoniar durante la investigación del caso. Su cadáver apareció golpeado y quemado sobre una pila de neumáticos usados, cerca de una iglesia. Su asesor legal, que le acompañaba, perdió la vida de la misma forma.[39]

A pesar de las constantes amenazas, el Centro de Asistencia a los Trabajadores ha hecho algunos modestos intentos de organizar asociaciones obreras en las fábricas de la zona de Cavite, con éxito diverso.

37. Steven Greenhouse, *New York Times,* 29 de febrero de 1999.
38. Suzanne Goldenberg, «Colombo Stitch-Up» *guardian*, 7 de noviembre de 1997.
39. Cottingham, «Cut to the Bone», pág. 12.

Por ejemplo, cuando se trató de hacerlo en la fábrica de ropa All Asia, los organizadores tropezaron con un gran obstáculo: el agotamiento de los trabajadores. La principal queja de todas las obreras que cosen la ropa de las formas Ellen Tracy y Sassoon es la obligación de hacer horas extraordinarias. Los turnos normales van de siete de la mañana a diez de la noche, pero algunas noches por semana las obreras hacen «horas» hasta las dos de la madrugada. En los períodos de mayor producción, no es infrecuente que trabajen dos turnos seguidos hasta las dos de la mañana, lo que deja a las mujeres sólo dos horas para dormir antes de regresar a la fábrica. Pero eso también significa que la mayoría de las obreras asiáticas emplean sus valiosos descansos de treinta minutos durmiendo y no hablando sobre la unión gremial. «Me fue muy difícil hablar con las mujeres porque casi siempre tienen mucho sueño», me dijo una madre con cuatro hijos para explicarme por qué había fracasado en su intento de formar una organización sindical en la fábrica All Asia. Hace cuatro años que trabajaba para la empresa y todavía no había medidas básicas de seguridad ni seguros de salud.

El trabajo en la zona se caracteriza por la brutal combinación de una tremenda intensidad y la ausencia de medidas de seguridad. Todo el mundo trabaja seis o siete días por semana, y cuando hay que preparar un pedido voluminoso, se trabaja hasta que el encargo queda cumplido. La mayoría de los obreros desean trabajar horas extraordinarias porque necesitan el dinero, pero los turnos nocturnos son generalmente considerados pesados. Sin embargo, no pueden negarse a hacerlos. Por ejemplo, según las normas oficiales de trabajo de la fábrica Philips (un contratista que toma pedidos de Nike y Reebok), «la negativa a trabajar horas extraordinarias cuando es necesario» constituye una falta «que se puede castigar con el despido». Lo mismo sucede en todas las fábricas que visité, y se conocen muchos casos de obreros que solicitan dejar de trabajar temprano —por ejemplo, antes de las dos de la mañana— y a los que se les responde que no vuelvan a presentarse el día siguiente.

Estas historias de horror sobre las horas extraordinarias se escuchan en todas las zonas de procesamiento de exportaciones, estén donde estén: en China hay casos documentados de turnos de tres días; durante ellos los obreros se ven obligados a dormir bajo las máquinas. A menudo, los contratistas se exponen a graves sanciones financieras si no cumplen los plazos de entrega, por más irrazonables que sean. En Honduras, se dice que cuando los directivos de las empresas tienen que hacer entregas muy voluminosas en plazos reduci-

dos, inyectan anfetaminas a los obreros para hacerlos trabajar durante maratones de 48 horas.[40]

Lo que le sucedió a Carmelita...

En Cavite no se puede hablar de las horas extraordinarias sin hacer mención de Carmelita Alonzo, que según sus compañeras murió «por trabajar demasiado». Una y otra vez, los grupos de obreras que se reúnen en el Centro de Asistencia a los Trabajadores, así como cada una de las mujeres con que hablé, me contaron que Alonzo trabajaba en la fábrica V. T. Fashions cosiendo ropa para The Gap y Liz Claiborne, entre otras muchas marcas. Todas las empleadas querían relatarme esta tragedia para que a mi vez la trasmitiera «a los canadienses que compran estos productos». La muerte de Carmelita Alonzo ocurrió porque hizo una larga serie de turnos nocturnos durante una temporada de trabajo especialmente pesado. «Había que despachar muchos productos y a nadie se le permitió irse a casa», recuerda Josie, que trabaja en una fábrica de los mismos propietarios que la de Carmelita, y que en aquella época también tuvo que satisfacer cuantiosos pedidos. «En febrero, la jefa de equipo tuvo que trabajar por la noche durante casi toda una semana.» Alonzo no sólo había trabajado todos esos turnos, sino que además el viaje hasta su casa le llevaba dos horas. Afectada de neumonía —una enfermedad común en fábricas sofocantemente calurosas durante el día, pero muy húmedas por la noche—, pidió unos días de descanso para recuperarse. Se lo negaron. Ingresó en un hospital donde murió el 8 de marzo de 1997, el Día Internacional de la Mujer.

Una tarde, pregunté a un grupo de obreras reunidas alrededor de la larga mesa del centro qué sentían ante lo que le sucedió a Carmelita. «¿Qué sentimos? ¡Pero si Carmelita somos nosotros!» Pero luego Salvador, un obrero de veintidós años y expresión dulce que trabajaba en una fábrica de juguetes, dijo algo que provocó el vigoroso acuerdo de todos los presentes. «Carmelita murió por trabajar demasiado. Eso le puede pasar a cualquiera de nosotros», explicó, con unas palabras extrañamente incongruentes con la leyenda de su camiseta azul pálido, que decía *Beverly Hills 90210*. Gran parte del exceso de trabajo se podría aliviar con sólo que las fábricas contrataran más trabajadores y se establecieran dos turnos más breves. ¿Pero por qué iban a hacerlo? Al

40. Goldenberg, «Colombo Stitch-Up».

funcionario gubernamental que vigila la zona no le interesa indisponerse con los propietarios y los gerentes de las fábricas por los horarios ilegales. Raymondo Nagrampa, el administrador de la zona, reconoció que por supuesto sería mejor que las fábricas tomaran más operarios que trabajaran menos horas, pero según me dijo, «creo que no voy a hablar de eso. Pienso que es una decisión que corresponde a las empresas».

Por su parte, los dueños de las fábricas no tienen ninguna prisa en aumentar el volumen de la fuerza de trabajo, porque después de los grandes pedidos pueden venir épocas de escasez y no quieren encontrarse con más empleados que trabajo. Dado que de acuerdo con las leyes laborales filipinas se trata de una «decisión administrativa», la mayoría de las empresas decide que resulta más conveniente tener un grupo de obreros a los que sencillamente se les obliga a trabajar más horas cuando hay más trabajo y menos cuando éste se reduce. Y éste es el lado engañoso de la ecuación de las horas extraordinarias: cuando la fábrica sufre una reducción de pedidos o cuando las remesas de suministros se retrasan, a los obreros se les manda a casa sin paga, a veces durante una semana seguida. El grupo de obreros reunidos alrededor de la mesa del Centro de Asistencia a los Trabajadores se echaron a reír cuando les pregunté sobre el nivel de seguridad laboral y la cantidad de horas garantizadas de trabajo. «¡Si no trabajas, no cobras!», dijeron al unísono hombres y mujeres.

La regla de «si no trabajas, no cobras» vale para todos los obreros, ya sean temporarios o fijos. Los contratos, cuando existen, sólo son de cinco meses o menos, a cuya expiración los trabajadores deben ser «recontratados». Muchos de los obreros de Cavite son reclutados por medio de agencias de empleo que funcionan dentro de la zona y que cobran sus pagas y deducen de ellas su comisión; en otras palabras, son agencias de contratación temporaria de obreros fabriles, y un estrato más del sistema que se alimenta de su trabajo. Las empresas emplean diversos trucos en cada zona para impedir que los puestos de trabajo lleguen a ser permanentes y que los empleados cobren los beneficios y disfruten de los derechos correspondientes. En las maquiladoras de América Central es práctica común de las empresas despedir a los empleados a fin de año y volver a contratarlos pocas semanas después para no verse obligadas a aceptarlos como personal fijo; en las zonas thai, ese método se conoce como el de «contratar y despedir».[41] En

41. «The Globe-Trotting Sports Shoe», por Peter Madden y Bethan Books, publicado por Christian Aid.

China muchos de los empleados de las zonas no tiene contrato alguno, lo que les priva de todo derecho o recurso legal.[42]

Este nuevo tipo de relación laboral es lo que desmiente por completo el sistema de las ZPE. En teoría, las zonas son un ingenioso mecanismo para redistribuir la riqueza mundial. Es verdad que atraen los puestos de trabajo del Norte, pero pocos observadores equilibrados negarían la tesis de que a medida que las economías de los países industrializados pasan a la alta tecnología, lo justo sería que los puestos de trabajo que permitieron la aparición de nuestras clases medias se compartan con los países que todavía están esclavizados por la pobreza. El problema es que los trabajadores de Cavite y de las demás zonas de Asia y América Latina no están heredando de ninguna manera «nuestros» trabajos. Gerard Greenfield, ex investigador del Centro Asiático de Vigilancia y Recursos de Hong Kong dice: «Uno de los mitos de la reasignación de empleos es que se cree que los puestos de trabajo que parecen transferirse del llamado Norte hacia el Sur son los mismos que antes». No lo son. Del mismo modo que en algún sitio del Océano Pacífico el proceso de producción por parte de las empresas se convirtió en «pedidos» que se hacen a contratistas, del mismo modo los empleos fijos se transformaron a medio camino en «contratos». «El principal problema de los asiáticos», dice Greenfield, «es que los nuevos puestos creados por las multinacionales occidentales y asiáticas son temporales y a corto plazo».[43]

De hecho, los trabajadores de zonas de muchas partes de Asia, el Caribe y América Central tienen más en común con los trabajadores temporarios de oficina de América del Norte y Europa que con los obreros fabriles de esos países del Norte. Lo que está sucediendo en las ZPE constituye una transformación radical de la naturaleza misma del trabajo fabril. Ésa fue la conclusión que alcanzó un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo en 1996, que señalaba que la intensa reasignación de la producción de las industrias del vestido y del calzado «se ha visto acompañada en muchos países por un paso paralelo de la producción del sector formal al informal, generalmente con consecuencias negativas para el nivel de salarios y las condiciones de empleo». El estudio seguía diciendo que los empleos en estos sectores han pasado de «ser fijos y desarrollarse en plantas a ser tem-

42. Kernaghan, «Behind the Label: "Made in China"».

43. Expresiones vertidas en un panel de discusión durante la conferencia sobre «La Reasignación del Trabajo» celebrada en Bruselas el 19 y el 20 de septiembre de 1996.

porales y a tiempo parcial, y, especialmente en los casos del vestido y el calzado, se hacen privadamente y en pequeños talleres».[44]

Verdaderamente, no se trata simplemente de una emigración del empleo.

UNA MANO DE OBRA FLOTANTE

Durante mi última noche en Cavite me reuní en las barracas con un grupo de seis muchachas que compartían una habitación de cemento de seis pies por ocho: cuatro dormían en literas improvisadas (dos en cada una) y las otras dos en alfombrillas, en el suelo. Las chicas que fabricaban unidades de CD-ROM para ordenadores Aztek, Apple e IBM compartían la litera superior; las que cosían las ropas de The Gap, la inferior. Todas eran hijas de campesinos y se habían separado de sus familias por primera vez.

En aquella reducida habitación reinaba el desorden de una fiesta de solteras; en parte se parecía a una celda y en parte a la película *Sixteen Candles.* Quizá era una pocilga reformada, pero sus habitantes eran muchachas de dieciséis años, y como las adolescentes de todo el mundo, habían cubierto las paredes grises y manchadas con fotos de animalitos, de estrellas filipinas de cine y de lustrosos anuncios publicitarios con mujeres que lucían ropas interiores de encaje. Después de hablar un rato en serio sobre las condiciones de trabajo, las chicas comenzaron a reírse y a cubrirse la cara con las mantas. Parecía que mis preguntas habían recordado a dos de ellas el flechazo que sufrieron con un sindicalista que poco tiempo atrás había ofrecido un seminario en el Centro de Asistencia a los Trabajadores sobre el riesgo de infertilidad que provoca el trabajo con substancias químicas peligrosas.

¿Tenían miedo de la infertilidad?

«Oh, sí. Ahora tenemos mucho.»

En todas las zonas de Asia las carreteras están llenas de muchachas jóvenes con blusas azules que andan de la mano con sus amigas y que llevan paraguas para protegerse del sol. Parecen alumnas que vuelven del colegio. En Cavite, como en otros sitios, la gran mayoría de las trabajadoras son mujeres solteras cuyas edades van de los diecisiete a los veinticinco años. Al igual que las muchachas de la habitación de ce-

44. «Globalization Changes the Face of Textile...», ILO.

mento, alrededor del 80 % han emigrado de otras provincias de Filipinas buscando trabajo en las fábricas; apenas el 5 % son del pueblo de Rosario. Como las fábricas golondrina, tampoco ellas tienen una relación profunda con el lugar.

Raymondo Nagrampa, el administrador de la zona, dice que las inmigrantes son reclutadas a causa de un rasgo del «carácter de los habitantes de Cavite», y que inhabilita a los lugareños para trabajar en las factorías cercanas a sus casas. «No quiero hablar mal de la personalidad de los de Cavite», me explicó en una amplia oficina con aire acondicionado. «Pero por lo que he oído decir, no se adaptan a la vida en las fábricas, porque lo que quieren es hacer dinero rápido. No tienen paciencia para trabajar en las líneas de producción.» Nagrampa atribuye el hecho a que Rosario está tan cerca de Manila, «y por eso se puede decir que a los de esta región no les resulta difícil la subsistencia diaria...».

«Pero los provincianos, de las zonas del sur no están expuestos a la vida en las grandes ciudades. Les gusta trabajar en las fábricas porque, después de todo, eso significa un gran progreso respecto a las labores agrícolas a las que están acostumbrados, bajo el rayo del sol. Para ellos, para las personas de las provincias y del campo, trabajar bajo el abrigo de una fábrica es mucho mejor que hacerlo afuera».

Pregunté a docenas de obreros —todos inmigrantes de las zonas rurales— su opinión sobre las palabras de Raymondo Nagrampa. La indignación fue general.

—¡Es inhumano! —exclamó Rosalie, una adolescente cuya ocupación consiste en instalar la iluminación de las pantallas de ordenadores marca IBM—. Nos están privando de nuestros derechos, y si el señor Nagrampa dice eso es porque no ha trabajado nunca en una fábrica ni ha vivido las condiciones que hay en ellas.

Salvador, con su camiseta inscrita *90210,* estaba furioso: «El señor Nagrampa gana mucho dinero y tiene aire acondicionado y automóvil propio, así que es natural que diga que nosotros preferimos este trabajo, porque a él lo beneficia, pero a nosotros no... El trabajo en el campo es duro, por supuesto, pero allí tenemos a nuestras familias y amigos, y en vez de tener que comer siempre pescado seco, podemos comer alimentos frescos».

Sus palabras conmovieron a Rosalie, que echaba de menos su hogar. «Quiero estar con mi familia, en nuestra provincia», dijo suavemente; ahora parecía tener menos de sus diecinueve años. «Allí estoy mejor, porque cuando me enfermo mis padres están conmigo, mientras que aquí no tengo a nadie que me cuide.»

Muchas otras campesinas me dijeron que de haber podido se hubieran quedado en sus casas, pero que sus familias habían perdido sus granjas porque habían sido convertidas en campos de golf, o a causa de las chapuzas de las leyes de reforma agraria, o por la instalación de nuevas zonas de procesamiento de exportaciones. Otras dijeron que la única razón que las había llevado a Cavite era que los reclutadores que visitan sus aldeas les habían prometido que en las fábricas podrían ganar dinero suficiente para mandar a sus empobrecidas familias. Según me dijeron, habían ofrecido los mismos incentivos a otras muchachas de su edad para ir a Manila a trabajar en la industria del sexo.

Muchas muchachas también estaban deseosas de hablar sobre aquellas promesas. Según ellas, el problema era que por más tiempo que trabajaran en la zona, nunca lograban mandar a sus familias más que unos pocos pesos. «Si tuviéramos tierras, nos quedaríamos en ellas a cultivarlas para satisfacer nuestras necesidades», me dijo Raquel, una adolescente que trabajaba en una fábrica de ropa. «Pero no las tenemos, de modo que lo único que podemos hacer es trabajar en la zona económica, aunque es muy duro y las condiciones son muy injustas. Los reclutadores nos dijeron que íbamos a tener un salario, pero en mi caso, en vez de poder mandar dinero a mis padres, ni siquiera puedo pagar mis propios gastos.»

De modo que las trabajadoras de Cavite son perdedoras netas: no tienen dinero ni casa. La combinación es abrumadora. En los barracones, la falta de sueño, la desnutrición y la añoranza del hogar se juntan y crean una atmósfera de profunda desorientación. «En las fábricas somos extranjeras. También lo somos en las barracas, porque todas venimos de provincias lejanas», me dijo Liza, una obrera de la industria electrónica. «Todas somos extranjeras aquí.»

Cecille Tuico, una organizadora del Centro de Asistencia a los Trabajadores, estaba escuchando la conversación. Cuando las muchachas se marcharon para volver a los barracones a través de las oscuras calles de Rosario, me dijo que la alienación que describen las obreras es precisamente lo que buscan los patronos cuando contratan inmigrantes y no lugareños. Con la misma ira sofocada y objetiva que he encontrado en tantos defensores filipinos de los derechos humanos, Tuico dijo que los dueños de las fábricas prefieren muchachas que estén lejos de sus hogares y que no hayan terminado la educación secundaria, «porque tienen miedo y desconocen sus derechos».

El otro producto de la zona: un nuevo tipo de obreras

Indudablemente, la ignorancia y la inseguridad hacen más fácil mantener la disciplina, pero también hay otras razones para preferir trabajadoras jóvenes. Es frecuente despedir a las obreras de la zona cuando llegan a los veinticinco años, porque, según les dicen, ya son «demasiado viejas» y sus dedos han perdido agilidad. Esta práctica es una manera de reducir la cantidad de mujeres con hijos en nómina.

En Cavite, me dijeron que ha habido casos de mujeres embarazadas a las que se obligaba a trabajar hasta las dos de la mañana, a pesar de sus ruegos a los supervisores; de mujeres que trabajaban en la sección de planchado y cuyos niños nacieron con quemaduras en la piel; de otras que fabrican teléfonos de plástico sin hilos y que dieron a luz niños muertos. Los casos que escucho en Cavite son puntuales, y las mujeres los relatan en voz baja y con miedo, con la misma expresión aterrorizada que tenían cuando me contaron la historia de Carmelita Alonzo. Algunas anécdotas son evidentemente apócrifas y creadas por las leyendas de la zona, pero los abusos contra las embarazadas en la ZPE están bien documentados, y el problema no sólo se da en Cavite.

Como la mayoría de los empleadores de la zona quiere evitar el pago de gastos sociales, asignando a sus trabajadoras horarios fijos u ofreciéndoles estabilidad en sus puestos, la maternidad es el terror de las zonas. Un estudio realizado por la organización Human Rights Watch y que ha motivado una protesta por violación de los convenios subsidiarios del Tratado Norteamericano de Libre Comercio (TNLC) relativos a los derechos laborales, descubrió que las mujeres que solicitan trabajo en las maquiladoras mejicanas deben someterse regularmente a las pruebas del embarazo. El estudio, que afectó a empresas inversoras en la zona como Zenith, Panasonic, General Electric, General Motors y Fruit of the Loom descubrió que «a las mujeres embarazadas se les niega el trabajo. Además, a menudo los patronos maltratan y despiden a las empleadas que esperan hijos».[45] Los investigadores descubrieron la existencia de malos tratos que se aplican para obligar a las trabajadoras a renunciar a sus puestos; a las mujeres embarazadas se les exige trabajar en los turnos nocturnos o hacer cantidades excepcionalmente largas de horas extra no pagadas en tareas físicas agotadoras.

45. «Submission Concerning Pregnancy-Based Discrimination in Mexico's Maquiladora Sector to the United States Administrative Office», presentado por Human Rights Watch Women Right's Project, Human Rights Watch/Americas, International Labor Rights Fund, and Asociación Nacional de Abogados Democráticos, 15 de mayo de 1997.

También se les niega tiempo libre para acudir al médico, una práctica que ha provocado abortos en las fábricas. «De este modo», dice el informe, «las trabajadoras embarazadas deben elegir entre una gestación sana y normal y la conservación de sus empleos».[46]

En todas las zonas existen otros métodos para evitar los gastos y las responsabilidades de emplear mujeres con niños. En Honduras y El Salvador, los desechos provenientes de las zonas están llenos de cajas vacías de anticonceptivos, que se recogen del suelo de las fábricas. En las zonas de Honduras se ha informado que los patronos obligan a las mujeres a abortar. En algunas maquiladoras mejicanas se exige a las mujeres que demuestren que tienen la regla mediante pruebas tan humillantes como los exámenes mensuales de sus paños menstruales. A las empleadas se les hacen contratos de 28 días —la extensión normal del período menstrual—, lo que hace fácil despedirlas si quedan embarazadas.[47] En una zona de Sri Lanka, se dice que una obrera tenía tanto miedo de perder el trabajo después de dar a luz, que ahogó a su hijo en una letrina.[48]

Las difundidas violaciones de la libertad de las mujeres para ser madres que se producen en las zonas constituyen la expresión más brutal del hecho de que muchos fabricantes de artículos de consumo han dejado de cumplir su papel tradicional de empleadores a gran escala. El New Deal actual con los trabajadores es papel mojado; los antiguos fabricantes, convertidos en especialistas en marketing, se hallan a tal punto decididos a evitar toda responsabilidad que están creando una mano de obra compuesta por mujeres sin hijos, un sistema de fábricas móviles que emplean trabajadoras ambulantes. En una carta a Human Rights Watch donde explica la discriminación que aplica contra las mujeres en las maquiladoras, General Motors declaró sin ambages que «no pensaba contratar obreras embarazadas» para evitar «las pesadas cargas financieras que impone el sistema mejicano de seguridad social».[49] Desde la publicación del informe crítico, General Motors ha cambiado de política. No obstante, sigue habiendo un gran

46. «No Guarantees: Sex Discrimination in Mexico's Maquiladora Sector», Human Rights Watch Women's Rights Project, agosto de 1996.

47. Laura Eggertson, «Abuse Part of Jobs at Mexican Firms», *Globe and Mail,* 14 de octubre de 1997.

48. Cottingham, «Cut to the Bone».

49. «General Motors Corporation's Response to June 28, 1996 Letter from Human Rights Watch.» La declaración acompañaba una carta del 14 de agosto de 1996, firmada por Gregory E. Lau, director ejecutivo de la Dirección Ejecutiva Mundial de Compensación y Administración.

contraste con la época en que la política de la empresa era que los hombres adultos que trabajaban en sus plantas automotrices debían ganar lo suficiente no sólo para mantener a sus familias, sino también para poseer un coche o un camión de General Motors. La empresa ha suprimido 82 mil puestos de trabajo en EE.UU. desde 1991 y se propone recortar otros 40 mil hacia el año 2003, transfiriendo la producción a las maquiladoras y sus instalaciones clónicas de todo el planeta.[50] Algo muy diferente de la época en que proclamaba orgullosa que «lo que es bueno para General Motors es bueno para el país».

Las fábricas migratorias

En este sistema reformado, los trabajadores no son los únicos elementos flotantes. Las fábricas golondrina que los emplean han sido pensadas para maximizar la flexibilidad: para beneficiarse con las exenciones y los incentivos tributarios, las devaluaciones monetarias y el gobierno estricto de las dictaduras. En Norteamérica y en Europa, la migración de los puestos de trabajo es una amenaza que los trabajadores conocen muy bien. Un estudio encargado por la comisión de empleo del TNLC descubrió que entre 1993 y 1995, «los empresarios amenazaron cerrar sus fábricas en el 50 % de las elecciones sindicales (...). Las amenazas, específicas e inequívocas, iban desde adherir etiquetas de embarque de los artículos de toda la planta con direcciones postales de México hasta colocar mapas de América del Norte con una flecha que iba desde el lugar donde estaban las fábricas entonces hasta el territorio mejicano». El estudio descubrió que los empleadores cumplieron sus amenazas cerrando parcial o totalmente las fábricas sindicalizadas en el 15 % de los casos, el triple del porcentaje de cierres anterior al Tratado, que es de la década de 1980.[51] En China, Indonesia, India y Filipinas, la amenaza de cierre de plantas y de emigración de empleos es aún más poderosa. Como las industrias tienen gran capacidad para evitar los aumentos de salarios, las normas de protección medioambiental y los impuestos, las fábricas se construyen para poder transportarlas rápidamente. Algunas de ellas pueden estar en la tercera y hasta en la cuarta etapa de su migración, y como lo demues-

50. *Wall Street Journal,* 21 de noviembre de 1997 (edición de Internet).

51. Kate Bronfenbrenner, «We'll Close! Plant Closings, Plant-Closing Threats, Unions Organizing and NAFTA», *Multinational Monitor,* 18, nº 3, marzo de 1997.

tra la historia de la subcontratación, cada parada es más breve que la anterior.

Cuando las multinacionales migratorias aterrizaron por primera vez en Taiwan, en Corea y en Japón, muchas fábricas pertenecían a contratistas locales. En Pusan, en Corea del Sur, por ejemplo —que durante mucho tiempo fue apodada «la capital mundial de las zapatillas»—, los empresarios coreanos trabajaban para Reebok, L.A. Gear y Nike. Pero cuando a fines de la década de 1980 los obreros coreanos comenzaron a rebelarse contra los salarios de un dólar diario y a organizarse para lograr mejores condiciones laborales, las golondrinas levantaron el vuelo. Entre 1987 y 1992, en las zonas de procesamiento de exportaciones de Corea, se destruyeron 30 mil empleos, y en menos de tres años desapareció un tercio de los puestos de trabajo. Algo muy semejante ocurrió en Taiwan. El modelo migratorio está documentado claramente respecto a los fabricantes de artículos de Reebok. En 1985, esta empresa fabricaba casi todas sus zapatillas en Corea del Sur y en Taiwan, y ninguna en Indonesia y China. Hacia 1995, casi todas esas fábricas habían abandonado Corea y Taiwán, y el 60 % de los contratos de Reebok habían aterrizado en Indonesia y en China.[52]

Pero en esta nueva etapa del viaje las fábricas ya no pertenecían a contratistas indonesios ni chinos. Eran de propiedad de las mismas empresas coreanas y taiwanesas que las poseían antes de la mudanza. Cuando las multinacionales retiraron sus pedidos de Corea y Taiwan, los contratistas les siguieron, cerrando las fábricas de sus países y volviendo a levantarlas en países donde la mano de obra aún era barata: China, Indonesia, Tailandia y Filipinas. Uno de estos contratistas —el mayor proveedor de Reebok, Adidas y Nike— es una empresa taiwanesa llamada Yue Yuen. La compañía ha cerrado la mayoría de las fábricas que tenía en su país en busca de los bajos salarios de China, donde emplea a 54 mil personas en un solo complejo fabril. Para Chi Neng Tsai, uno de los propietarios, acudir allí donde los obreros tienen hambre es sólo sensatez comercial: «Hace treinta años, cuando en Taiwan había hambre, nosotros también éramos más rentables», dice.[53]

Los patronos taiwaneses y coreanos están en una posición única para explotar ese hambre: pueden decir por experiencia propia a los

52. David Fischer, «Global Hopscotch», *U.S. News and World Report,* 5 de junio de 1995.

53. Henny Sander. «Sprinting to the Forefront», *Far Eastern Economic Review,* uno de agosto de 1996, pág. 50.

obreros lo que sucede cuando aparecen las organizaciones sindicales y cuando suben los salarios. Y mantener contratistas que ya una vez han visto hundirse sus negocios es un toque de genio por parte de las multinacionales occidentales. ¿Qué mejor manera de mantener bajos los costes que lograr que las pérdidas del pasado sean las garantías del presente?

No es un sistema que ofrezca mucha estabilidad a Cavite ni a la economía filipina en general, ya especialmente vulnerable ante las fuerzas mundiales, porque la mayoría de sus empresas son de inversores extranjeros. Como me dijo el economista filipino Antonio Tujan, «los contratistas han desplazado a los intermediarios filipinos».[54] De hecho, Tujan, que es director de un equipo de expertos de Manila muy críticos hacia la política económica filipina, me corrige cuando califico de fábricas los edificios que vi en la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Cavite. Dice que no son fábricas, sino «almacenes de trabajo».

Explica que en esos sitios no se fabrica nada, porque todos los materiales son importados; sólo se ensambla artículos. (Los componentes se hacen en otro país, donde los obreros están un poco mejor cualificados, aunque resultan más baratos que los estadounidenses o los europeos.) Ahora que Tujan lo dice, me doy cuenta de que es verdad: cuando subí a la torre de aguas y contemplé la zona desde allí, una de las cosas que contribuía a darle su aspecto de transitoriedad era que, aparte de una incineradora, no se veían chimeneas humeantes. Eso es bueno para la calidad del aire de Rosario, pero resultaba extraño en un parque industrial de las dimensiones de Cavite. La producción tampoco tenía relación alguna con el lugar. Al recorrer las calles recién pavimentadas de la zona, me sorprendió la variedad de artículos que se manufacturaban. Como la mayoría de las personas, yo pensaba que las zonas exportadoras asiáticas se hallaban pobladas sobre todo por fábricas de ropas y de productos electrónicos, pero en Cavite no era así: una planta de asientos para automóviles se codeaba con otra que producía zapatillas, enfrente de otra más con docenas de lanchas rápidas de aluminio apiladas ante la entrada. En otra calle, las puertas abiertas de una fábrica mostraba filas de vestidos y de chaquetas, al lado de la planta donde Salvador fabricaba llaveros y pequeños juguetes. «Ya lo ve usted», dice Antonio Tuja. «La estructura industrial de nuestro país está tan deformada y es tan caótica que no puede existir por sí misma. Es

54. Entrevista personal, 3 de septiembre de 1997.

un mito. Hablan de la industrialización en el contexto de la globalización, pero es sólo un mito.»

No es extraño que la promesa de la industrialización de Cavite se parezca más a una amenaza. Este sitio es una alucinación del desarrollo.

Los compradores emigran

El temor de que las multinacionales golondrina vuelvan a retirar sus pedidos y se marchen en busca de mejores condiciones contagia todo lo que ocurre en las zonas. Es una contradicción extraña: aunque las marcas como Nike, The Gap e IBM no tienen posesiones físicas aquí —ni edificios, ni tierras, ni equipos—, están en todas partes, y mueven invisiblemente las cuerdas. En su papel de compradoras, son tan poderosas que, desde su perspectiva, las tareas que implica la posesión de las fábricas ha llegado a parecerles una especie de microadministración innecesaria. Y como los propietarios reales y los administradores de las fábricas dependen completamente de sus grandes contratos para hacer funcionar las máquinas, los obreros no tienen capacidad alguna de negociación: no es posible sentarse a negociar con un formulario de pedido. De este modo incluso la división marxista clásica de trabajadores y propietarios no se aplica del todo a la zona, porque las multinacionales de marca han desinvertido en los «medios de producción», para emplear la expresión de Marx, porque no quieren aceptar las responsabilidades que entraña la posesión y la gestión real de las fábricas y el empleo de la mano de obra.

Por el contrario, al no poseer las fábricas, las multinacionales tienen más poder sobre la producción. Al igual que los compradores de artículos, no ven necesidad alguna de interesarse en la producción de los artículos que adquieren, sino que se limitan a echarse sobre ellos y mantienen a sus contratistas de rodillas alentando a cientos más a hacer ofertas. Uno de ellos, Young Il Kim de Guatemala, cuya fábrica Sam Lucas produce ropa para Wal-Mart y J. C. Penney, dice que a las grandes marcas para las que trabaja «les interesan las prendas de alta calidad, las entregas rápidas y los precios reducidos; eso es todo».[55] En este contexto traicionero, cada contratista jura fabricar artículos más baratos si las marcas comienzan a producir en África, Vietnam o Bangladesh, o si aceptan trabajadores a domicilio.

55. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 250.

A veces se invoca más descaradamente el poder de las marcas para influir en las medidas de los gobiernos de los países donde se establecen las zonas. Las empresas o sus emisarios hacen declaraciones públicas sobre el peligro de que un aumento del salario mínimo deje «fuera del mercado» a algún país asiático, como se han apresurado a decir los contratistas de Nike y de Reebok a las autoridades de Indonesia cuando no lograban controlar las huelgas.[56] Calificando de «intolerable» una huelga en la fábrica de Nike, Anton Supit, presidente de la Asociación Indonesia del Calzado Deportivo, que representa a los contratistas de Nike, Reebok y Adidas, llamó a los militares indonesios a reprimirla. «Si las autoridades no impiden las huelgas, especialmente las que producen violencia y brutalidades, perderemos nuestros clientes del exterior. Los ingresos del Estado por exportaciones disminuirán y el desempleo empeorará.»[57] Las empresas compradoras también intervienen en la redacción de los convenios comerciales internacionales para reducir las cuotas y los aranceles, e incluso influyen directamente en los gobiernos para que flexibilicen las leyes. Por ejemplo, al describir las condiciones bajo las cuales Nike decidió comenzar a encargar sus zapatillas a China, David Chang, el vicepresidente de la empresa, explicó que «una de las primeras cosas que dijimos a los chinos fue que debían ofrecer precios más competitivos que otros países del Lejano Oriente, porque el coste de hacer negocios en China es enorme (...). Esperamos lograr una reducción del 20 % respecto a los precios de Corea».[58] Después de todo, ¿acaso los consumidores ahorrativos no comparan los precios de las tiendas? Y si el traslado de la empresa a un país más «competitivo» ocasiona despidos en masa en algún lugar del mundo, es algo que les pasa a ellos. Como dijo Robert Haas, el presidente ejecutivo de Levi's, «no es un caso de fuga de empleos».

Las empresas multinacionales niegan vehementemente la acusación de haber tramado una «situación bajo mínimos», y mantienen que su presencia en los países subdesarrollados ha ayudado a elevar el nivel de

56. «South Korea Will Leave Indonesia if Strikes Continue», *Straits Times* (Singapur), 30 de abril de 1997, pág. 18. El artículo informaba que el ejecutivo de Reebok en Indonesia, Scott Thomas, se había reunido con funcionarios surcoreanos, a los que había dicho que si las huelgas en Indonesia continuaban, la empresa podía mudarse otra vez, y que si persistía la situación Reebok podía «colocar pedidos fácilmente en otros países».

57. *Jakarta Post.* 30 de abril de 1997.

58. «Nike in China» (resumen), Harvard Business School, 9-390-092, 12 de agosto de 1993.

vida en ellos. Como dijo Phil Knight, el presidente ejecutivo de Nike en 1996: «Durante los últimos 25 años Nike ha ofrecido buenos empleos, mejorado las prácticas laborales y elevado la calidad de vida en los sitios donde opera».[59] Cuando se le mencionaron los salarios de hambre que se paga en Haití, un portavoz de Disney dijo a *The Globe and Mail:* «Es un proceso que atraviesan todos los países en vías de desarrollo, como Japón o Corea, que hace algunos años estaban en esa etapa».[60] Y no escasean los economistas que interpretan las revelaciones cada vez más frecuentes sobre los abusos de las empresas diciendo que no constituyen un deterioro de los derechos de los trabajadores, sino un índice de una inminente prosperidad. «Lo que me preocupa», dijo el famoso economista de Harvard Jeffrey Sachs, «no es que existan tantas fábricas donde se explota a los trabajadores, sino que haya tan pocas (...), porque fue precisamente ese tipo de empleos lo que puso los cimientos de la prosperidad de Singapur y de Hong Kong, y que tienen que llegar al África para sacarla de la esclavitud de la economía rural».[61] El colega de Sachs, Paul Krugman, se mostró de acuerdo y argumentó que en los países en vías de desarrollo no se trata de elegir entre buenos y malos trabajos, sino entre tener o no tener trabajo. «La opinión predominante entre los economistas es que el aumento de este tipo de empleos es una noticia enormemente buena para los pobres de todo mundo.»[62]

Sin embargo, la tesis de que sin dolor no hay ganancia salió muy malparada cuando la moneda de los países que, según se creían, más se beneficiaban con este modelo comenzó a depreciarse como vil metal. Primero en México y después en Tailandia, en Corea del Sur, Filipinas e Indonesia, los trabajadores volvían a sus casas con salarios mínimos que valían menos que años antes, cuando el «milagro económico» comenzó a bendecir sus naciones. Vada Manager, la directora de relaciones públicas de Nike, solía decir que «las oportunidades laborales que hemos ofrecido a hombres y mujeres de los países en vías de desarrollo como Vietnam e Indonesia les han permitido acceder a una calidad de vida muy superior»,[63] pero hacia el invierno de 1998

59. «Nike Joins President Clinton's Fair Labor Coalition», PR Newswire, 2 de agosto de 1996.

60. Christopher Reed, «Sweatshop Jobs Don't Put Food On Table», *Globe and Mail,* 9 de mayo de 1997.

61. Allen R. Myerson, «In Principle, a Case for More «Sweatshops»», *New York Times,* 22 de junio de 1997, págs. 4, 5.

62. *Ibíd.*

63. «Labour-Women Say Nike Supports Women in Ads, Bur Not in Factories», Inter Press Service, 29 de octubre de 1997.

nadie sabía mejor que Nike que aquello no era cierto. Con la devaluación de la moneda y la creciente inflación, ese año los salarios reales de los obreros de las plantas indonesias de Nike cayeron en un 45 %.[64] En julio, B. J. Habibie, el presidente de Indonesia, pidió a sus 200 millones de ciudadanos que ayudaran a mantener las reducidas reservas de arroz del país ayunando dos días por semana, desde el amanecer hasta la noche. El desarrollo basado en el hambre, lejos de impulsar las condiciones de vida, ha demostrado equivaler a avanzar un paso para retroceder dos. Y a principios de 1998 ya no existían «tigres asiáticos» que señalar como ejemplo, y las empresas y los economistas que habían defendido con tanto ardor el sistema vieron cómo sus argumentos perdían toda credibilidad.

En los últimos tiempos, el temor se extiende en Cavite. Pocas semanas antes de mi llegada, comenzó la devaluación monetaria, y desde entonces la situación ha empeorado. A principios de 1999, el precio de los artículos básicos como el aceite de cocina, el azúcar, el pollo y el jabón habían aumentado hasta un 36 % respecto al año anterior. Los salarios que apenas permitían sobrevivir ya no alcanzan ni para eso. Los trabajadores que habían juntado algo de coraje para enfrentarse a los patronos viven ahora no sólo bajo la amenaza del despido y de la emigración de las fábricas, sino con su palpable realidad. En 1998, 3.072 empresas de filipinas cerraron o redujeron sus operaciones, un 166 % más que el año anterior.[65] Nike, por su parte, ha despedido a 268 trabajadores de la fábrica Philips, donde yo había visto las pilas de zapatillas a través de la verja. Pocos meses después, en febrero de 1999, Nike se retiró de otras dos fábricas filipinas, éstas localizadas cerca de la zona exportadora de Bataan: 1.505 obreros fueron afectados por los cierres.[66] Pero Phil Knight no tuvo que hacer el trabajo sucio con sus propias manos, sino que se limitó a suspender los pedidos y dejó el resto de la tarea a los contratistas. Como las propias fábricas, los puestos de trabajo desaparecieron de pronto.

64. «Raising Wages a Penny an Hour», comunicado de prensa del Comité Nacional del Trabajo del 29 de marzo de 1999. Los salarios cayeron de 27 a 15 centavos por hora, aún después de que Nike anunciara un aumento del 6 %.

65. «High Unemployment, Higher Prices and Lower Wages», comunicado de prensa de Ibon, 15 de marzo de 1999.

66.«Two Shoe Firms close RP Shops», *Philippine Daily Enquirer,* 22 de febrero de 1999. Las dos fábricas eran P. K. Export, que despidió a 300 obreros en 1998 y contrató a otros 767 cuando se anunció el cierre, y Lotus Footwear, que cuando comunicó la suspensión de actividades empleaba a 438 trabajadores.

La transitoriedad inmanente de las zonas de libre comercio es una manifestación extrema de la desinversión de las empresas en el mundo del trabajo que se está realizando en todos los niveles de la industria. Cavite puede ser el sueño del capitalismo hecho realidad, pero la transitoriedad es un juego que se puede jugar en casa, y la contratación externa, como ha escrito el periodista de *Business Week* Aaron Bernstein, está llegando al límite. «Desde que comenzó la práctica de la externalización de las tareas productivas a comienzos de la década de 1980, se ha extendido a casi todas las industrias, y las empresas se apresuran a despedir personal en todos los sectores, desde los recursos humanos hasta la informática.»[67] Las mismas razones que provocan los conflictos entre las marcas y los productos y entre los contratos y los puestos de trabajo impulsan el paso al trabajo temporal, a tiempo parcial o doméstico en Norteamérica y Europa, como veremos en el próximo capítulo.

No se trata de una emigración de los puestos de trabajo. De lo que se trata es de huir de ellos.

67. Aaron Bernstein, «Outsourced-And Out of Luck», *Business Week,* 17 de julio de 1995, págs. 60-61.

CAPÍTULO

10

Amenazas y tentaciones

De trabajar por nada a «País de Autónomos»

Un sentimiento de transitoriedad recorre el mundo del trabajo y desestabiliza a todos, desde los empleados temporeros de las oficinas y los contratistas de alta tecnología hasta los trabajadores de los restaurantes y de las tiendas al por menor. Los empleos fabriles emigran al exterior, los de la industria textil se convierten en trabajadores a domicilio, y en todas las industrias los contratos temporales reemplazan los empleos fijos y seguros. Es cada vez más frecuente que hasta los altos ejecutivos prefieran pasar temporadas breves en una empresa tras otra, aterrizando en diferentes oficinas y despidiendo a su paso a la mitad del personal.

Casi todas las grandes batallas laborales de esta década se han centrado en la temporalidad laboral y no en cuestiones salariales, desde la negativa de los trabajadores a aceptar «EE.UU. a tiempo parcial» que proponía United Parcel Service hasta los estibadores de los puertos australianos que luchaban contra su reemplazo por trabajadores por contrato y los obreros de Ford y Chrysler de Canadá que rechazaban la contratación de sus tareas a fábricas no sindicalizadas. En todos los casos se trata de industrias diferentes que aplican variaciones del mismo tema: cómo reducir sus obligaciones hacia el personal y echar lastre. El revés de la trama del refrán «marcas sí, productos no» se hace

cada vez más evidente en todos los lugares de trabajo del mundo. Todas las empresas quieren una reserva fácil de trabajadores a tiempo parcial, de empleados temporeros y de autónomos que les permitan reducir los gastos fijos y enfrentar las subidas y las bajadas del mercado. Como dice el asesor británico de empresas Charles Handy, las empresas bien informadas prefieren considerarse como «organizadores» de grupos de contratistas y no como «proveedores de empleo».[1] Una cosa es cierta: en la economía, ofrecer empleo —empleo fijo, con beneficios sociales, vacaciones, seguridad y hasta representación sindical— ha pasado de moda.

El trabajo de marca: pasatiempos, no empleos

Aunque hay muchas empresas que han trascendido la necesidad de producir lo que venden, hasta ahora ni siquiera las principales multinacionales han podido liberarse por completo de la carga del personal. Se puede relegar la producción a los contratistas, pero se sigue necesitando empleados que vendan los productos de marca en los puntos de venta, especialmente dado el aumento de la venta minorista de marca. Pero en la industria de los servicios los grandes empleadores han logrado esquivar la mayoría de los compromisos con sus empleados, insuflándoles hábilmente la idea de que de algún modo no son verdaderos empleados, y que por ello no merecen disfrutar de seguros sociales, salarios decentes y beneficios.

La mayoría de los grandes empleadores del sector de los servicios gestionan su personal como si los salarios de los empleados no fueran algo tan esencial como pagar el alquiler o mantener a sus hijos. En lugar de ello, los empleados del sector minorista y de los servicios tienden a considerar a los trabajadores como hijos, como estudiantes que buscan empleos de verano, que gastan su dinero durante un alto en el camino hacia carreras más satisfactorias y mejor pagadas. En otras palabras, son muy buenos empleos, pero para personas que no los necesitan realmente. Y de este modo los centros comerciales y las supertiendas han originado una creciente subcategoría de empleos ficticios —el demostrador de yogur o de zumos Orange Julius, el portero de The Gap, el «asociado de ventas» de Wal-Mart— que son notoria-

1. «A Conversation with Charles Handy», *Organizational Dynamics,* verano de 1996, págs. 15-26.

mente inestables, están mal pagados y son en su inmensa mayoría a tiempo parcial (véase la tabla 10.1 del apéndice).

Lo más perturbador de esta tendencia es que durante las dos últimas décadas la importancia relativa del sector de los servicios como fuente de empleo se ha multiplicado. La decadencia de la producción, así como las olas de reducciones de empleo en el sector público, han sido acompañadas por un crecimiento dramático de la cantidad de puestos de trabajo del sector de los servicios, al punto que en la actualidad los servicios y el comercio minorista ofrecen el 75 % del total de los puestos de trabajo de EE.UU.[2] (Véase la tabla 10.2.) Ahora hay cuatro veces y media más estadounidenses vendiendo ropas en tiendas especializadas y en grandes almacenes que obreros tejiéndolas o cosiéndolas, y Wal-Mart no sólo es el principal mayorista del mundo, sino el mayor empleador privado de Estados Unidos.

Y sin embargo, a pesar de estos cambios del modelo del empleo, la mayoría de las cadenas minoristas de marcas, de servicios y de la restauración han optado por negar la realidad económica, y repiten que siguen ofreciendo empleos-pasatiempo para niños. No importa que ahora el sector de los servicios esté lleno de empleados con varias titulaciones universitarias, de inmigrantes que no encuentran trabajos en fábricas, de enfermeras y profesores despedidos y de gestores de nivel medio con pocas pretensiones. Tampoco importa que los estudiantes que trabajan en el comercio minorista o en las hamburgueserías —como hacen muchos de ellos— deban afrontar costes educativos mayores, que tengan menos ayuda económica de sus familias y del gobierno y que deban pasar más años en su formación. No importa que la fuerza de trabajo del sector de la alimentación haya envejecido cada vez más durante la última década, de modo que ahora la mayoría tiene más de veinticinco años de edad. (Véase la tabla 10.3 del apéndice.) Ni que un estudio de 1997 descubriera que el 25 % de los empleados canadienses no administrativos del comercio minorista ha trabajado más de once años en la misma empresa, y el 39 % durante períodos que van de cuatro a diez años.[3] Eso es mucho más de lo que Al Dunlap, alias «Motosierra», duró como presidente

2. Por ejemplo, en Canadá, «entre 1976 y 1997 la proporción de personas que trabajaban en las industrias de producción de bienes cayó del 36 al 27 %, según Estadísticas de Canada. Mientras tanto, la proporción de la población que trabajaba en las industrias de servicios aumentó del 65 al 73 %.» *Report on Business Magazine,* Abril de 1998, pág. 74.

3. Donna Smith y Carole Lusby, «Analysis of Educational Needs Assessment of Retail Employees», Ryerson Polytechnic University, 14 de febrero de 1997.

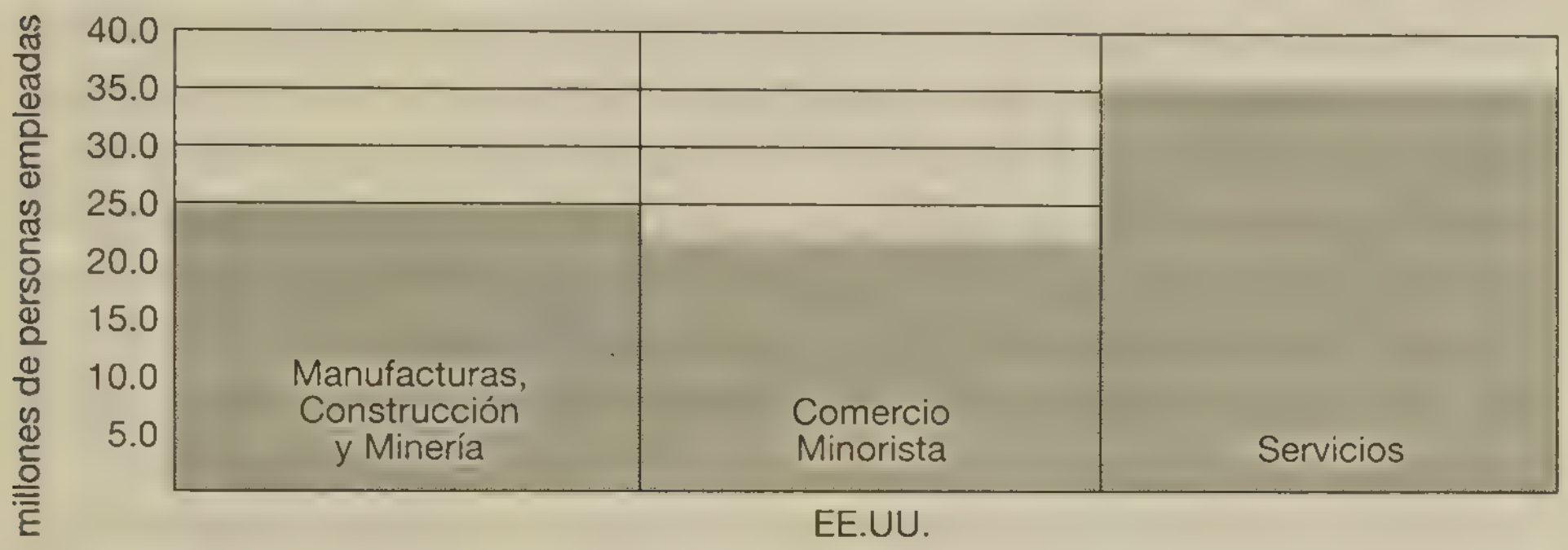
ejecutivo de Sunbeam Corp. Todo eso no tiene importancia. Cualquiera sabe que un puesto en el sector de los servicios es un pasatiempo, y que la gente trabaja en el comercio minorista para «lograr experiencia», no para vivir de su empleo.

En ningún sitio cala más hondo este mensaje que en las cajas registradoras y en los mostradores de comidas para llevar, donde muchos empleados dicen que se sienten como si estuvieran de paso incluso después de trabajar en ellos diez años. Brenda Hilbrich, que trabaja en Borders Books y Music de Manhattan, explica así lo difícil que resulta reconciliar la calidad de su empleo con el sentimiento del éxito personal: «Te encuentras con la contradicción de que debería vivir mejor, pero eso es imposible porque no puedo encontrar un trabajo mejor. De modo que te dices "hago esto temporalmente, porque voy a encontrar algo mejor"».[4] Esta sensación internalizada de transitoriedad perpetua conviene a los empleadores del sector de los servicios, que tienen libertad para dejar que los salarios se estanquen y ofrecer pocas posibilidades de ascenso, puesto que no hay ninguna necesidad urgente de mejorar unas condiciones laborales que todo el mundo considera temporales. El empleado de Borders Jason Chappell dice que las cadenas minoristas hacen todo lo que pueden para reforzar el sentimiento de transitoriedad de los empleados y proteger esta fórmula tan rentable. «Gran parte de la propaganda de la empresa está destinada a convencernos de que no somos realmente empleados sino otra cosa, que no pertenecemos a la clase trabajadora (...). Todos creen ser de clase media, aunque ganan 13 mil dólares al año».[5]

Conocí a Chappell y a Hilbrich una noche de octubre de 1997, en un restaurante del distrito financiero de Manhattan. Elegimos ese sitio porque estaba cerca de la tienda de Borders del World Trade Center, donde ambos trabajaban. Había oído hablar de ellos porque entre los dos habían logrado crear un sindicato en Borders durante la ola de sindicalización que apareció en las grandes cadenas a mediados de la década de 1990, como en Starbucks, Barnes & Noble, Wal-Mart, Kentucky Fried Chicken y McDonald's. Parece que cada vez más empleados de las supermarcas con edades entre los veintitantos y los treintaitantos están examinando su situación —desde los mostradores donde sirven café de Sumatra, en las librerías de *bestsellers* y las tiendas con

4. Entrevista personal, 7 de octubre de 1997.
5. Entrevista personal, 7 de octubre de 1997.

TABLA 10.2. Empleo Según Sectores Productivos, 1997



Fuente de las cifras relativas a EE.UU: «Employment and Earnings», Oficina de Estadísticas Laborales. Fuente de las cifras relativas a Canadá: «Annual Estimates of Employment, Earnings and Hours 1985-1997», Estadísticas de Canadá. Fuente de las cifras relativas al Reino Unido: Oficina Nacional de Estadística.

jerséis «made in China»— para darse cuenta de que, para peor o para mejor, algunos de ellos no van a ninguna parte. Laurie Bonang, que trabaja en Starbucks en Vancouver, en la Columbia Británica, me dijo que «las personas de nuestra edad nos estamos dando cuenta de que ahora que hemos salido de la universidad, estamos endeudados hasta el cuello y estamos trabajando en Starbucks. No queremos pasar así el resto de nuestra vida, pero ya no podemos hacernos la ilusión de que el puesto soñado de trabajo existe... Yo esperaba que Starbucks sería el primer paso hacia algo mejor, pero lamentablemente no es un paso, sino un salto al vacío».[6]

Mientras me contaba su historia, Bonang era dolorosamente consciente de que está viviendo una de las situaciones más comunes de la cultura popular de nuestra era de las marcas: es el tema de *Saturday Night Lives,* uno de los episodios de «Gap Girls», donde hacia el año 1993 unas vendedoras subempleadas y aburridas de un centro comercial se preguntan entre sí: «¿Lo enganchaste?». O de las empleadas de Starbucks que desgranan largas series de adjetivos del café —largo, descafeinado, bajo en calorías, capuchino— en películas como *You've Got Mail.* Pero hay una razón para que el sector más ruidoso de los trabajadores del sector de servicios sean los que trabajan para las cadenas de tiendas minoristas y de restaurantes más conocidos internacionalmente. A medida que las grandes empresas como Wal-Mart, Starbucks y The Gap comenzaron a proliferar a mediados de la década de 1980, se han dedicado a reducir la calidad de los empleos del sector de los servicios y a alimentar sus presupuestos de marketing, su expansión imperialista y las «experiencias de compra» por medio de la reducción de los salarios y el aumento de los horarios de trabajo. La mayoría de las grandes marcas del sector pagan el salario mínimo legal o un poco más, aunque el sueldo medio de los empleados minoristas es superior en varios dólares.[7] Por ejemplo, los empleados de Wal-Mart en EE.UU. ganan 7,50 dólares americanos por hora, y como Wal-Mart considera veinticuatro horas semanales como «tiempo completo», el ingreso anual medio es de 10.920 dólares americanos, mucho menos que el promedio del sector. (Véase la tabla 10.4 del apéndice.)[8] Los salarios

6. Entrevista personal, 24 de noviembre de 1997.

7. En EE.UU., el salario medio por hora de un empleado minorista es de 8,26 dólares americanos.

8. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 361. En Canadá, los empleados de Wal-Mart ganan 8 dólares canadienses y tienen un ingreso anual medio de unos 12 mil dólares americanos.

de Kmart también son bajos, y los beneficios están considerados tan inferiores que cuando se inauguró un Super Kmart de 172 mil pies cuadrados en San Jose, California, en octubre de 1997, el ayuntamiento local apoyó un boicot a la tienda. Margie Fernandes, una integrante del consejo municipal, dijo que los salarios reducidos, las prestaciones sanitarias mínimas y el trabajo a tiempo parcial son condiciones muy inferiores a las que ofrecen otros minoristas de la zona, y que este tipo de puestos de trabajo no son lo que su comunidad necesita. «En San Jose la vida es carísima, y es necesario que la gente que viva aquí pueda pagarlo», explicó.[9]

Mientras tanto, muy a menudo el personal de McDonald's y Starbucks gana menos que los empleados de restaurantes y bares independientes, lo que explica por qué la empresa es conocida como la pionera del sistema de los *McJobs,* consistente en contratar y despedir al personal y que desde entonces toda la industria se ha apresurado en emular. En Gran Bretaña, durante la vista del caso llamado McLibel, cuando la empresa se defendió contra dos militantes de Greenpeace que denunciaron sus prácticas laborales, el sindicalista internacional Dan Gallin definió los McJobs como puestos de trabajo «poco cualificados, mal pagados, estresantes, agotadores e inestables».[10] Aunque los militantes juzgados por difamación fueron declarados culpables de algunos cargos, el juez Rodger Bell decidió que en lo referido a los McJobs tenían razón. Según dijo en la sentencia, la cadena ha tenido un efecto negativo en la generalidad de los servicios de restauración, y la acusación de que McDonald's paga salarios bajos a sus empleados, «con lo que ayuda a reducir los de los trabajadores de la restauración de Gran Bretaña, es fundada. Es justa».[11]

Como hemos visto en Cavite, las multinacionales de las marcas se han liberado del peso que les significaba proporcionar empleos con

9. *San Francisco Chronicle,* 3 de octubre de 1997, pág. A19.

10. Dan Gallin es secretario general de la Asociación Internacional de Sindicatos de los Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, la Hotelería, la Restauración, el Catering, la Industria Tabacalera y Actividades Afines (cuyas siglas inglesas son IUF), con sede en Ginebra. Gallin dio esta definición en una entrevista publicada por la página de Internet McSpotlight. Un buen ejemplo del choque entre las leyes que protegen las marcas comerciales y el discurso público sobre la realidad del panorama político corporativo es la amenaza de McDonald's Corporation de entablar juicio al Diccionario de Oxford (entre varios acusados más) a causa de la palabra «McJobs». McDonald's, que tiene más de un millón de empleados en todo el mundo, no sólo ha sido una de las primeras firmas que impuso las malas condiciones laborales que ahora se designan con la palabra McJobs, sino que también ha decidido impedirnos discutir públicamente el efecto del fenómeno de los McJobs.

11. Veredicto pronunciado el 19 de junio de 1997.

salarios adecuados. En los centros comerciales de Norteamérica y del Reino Unido, en las calles principales, en los restaurantes y en las supertiendas, han logrado algo similar. En algunos casos, y especialmente en el sector del vestido, estos minoristas son las mismas empresas que operan en las zonas de procesamiento de las exportaciones, lo que significa que sus responsabilidades como empleadores se han reducido mucho en los dos aspectos del ciclo económico, el productivo y el de servicios. Por ejemplo, Wal-Mart y The Gap contratan su producción en las ZPE de todo el hemisferio sur, donde sus artículos son fabricados sobre todo por muchachas adolescentes que ganan el salario mínimo o menos y viven hacinadas en barracas. Esos artículos —camisetas, ropa para bebés, juguetes y *walkmans*— son luego vendidos por otros empleados que se concentran en el norte, y que consisten sobre todo en personas jóvenes que ganan aproximadamente el salario mínimo y que también son adolescentes o tienen poco más de veinte años.

Aunque resulta indecente comparar los privilegios relativos de los trabajadores de las tiendas minoristas de los centros comerciales con los abusos y la explotación que sufren los trabajadores de las zonas, es innegable que en esto hay un modelo laboral. En general, las empresas que lo aplican se aseguran de que sus empleados no tengan familias que mantener, ya sea en las zonas o en los centros comerciales. Así como los antiguos puestos fabriles de trabajo con que se mantenían familias se han convertido en el Tercer Mundo en trabajos para adolescentes, del mismo modo las empresas de ropas de marca y las cadenas de restauración han legitimado la idea de que los puestos de trabajo en los sectores de las comidas rápidas y del comercio minorista son de usar y tirar e inadecuados para los adultos.

Al igual que en las zonas, la juventud del personal está lejos de ser casual, y refleja la clara preferencia de los empleadores del sector de los servicios, que se realiza aplicando una serie de medidas notorias o encubiertas. Se prefiere emplear a personas jóvenes, y los empleados que han trabajado en la empresa durante años —con lo que han aumentado sus salarios y sus beneficios— suelen perder turnos de trabajo de gran valor en beneficio de los recién venidos. Otras tácticas contra los adultos consisten en acosar a los empleados más viejos, que fue el motivo de la primera huelga de un restaurante McDonald's. En abril de 1998, los empleados adolescentes de la hamburguesería Golden Arches de Macedonia, Ohio, después de ver cómo un supervisor autoritario arrancaba lágrimas a un compañero de edad madura, aban-

donaron sus tareas en señal de protesta y no regresaron hasta que la empresa accedió a ofrecer cursos de «entrenamiento en capacidades de relación». «Nos acosan verbalmente, y físicamente también. A mí no, sino sobre todo a las mujeres mayores», dijo Bryan Drapp, un empleado joven, al programa *Good Morning America.* Drapp fue despedido dos meses después.[12]

Brenda Hilbrich, empleada en la empresa Borders, afirma que justificar los bajos salarios diciendo que los jóvenes son personal de paso constituye una profecía que se cumple sin dificultad en sí misma, especialmente en su actividad, la venta de libros. «La alta rotación del personal no es una necesidad», dice. «Si las condiciones son buenas y se gana un buen salario, a la gente le gusta trabajar en el sector de los servicios. Les gusta trabajar con libros. Mucha gente que se ha marchado decía: "Éste fue mi trabajo favorito, pero tuve que dejarlo porque no ganaba lo suficiente para vivir".»[13]

La verdad es que la economía necesita empleos estables con los que los adultos puedan vivir. Y está claro que muchas personas permanecerían en el sector minorista si ganasen sueldos de personas adultas; la prueba de ello es que cuando el sector paga decentemente, atrae a trabajadores con más edad, y que la tasa de rotación de personal baja, del mismo modo que en el resto de la economía. Pero a las grandes cadenas, que al menos por ahora parecen disponer de inagotables recursos para construir enormes instalaciones y para dedicar millones a expandir y dar sinergia a sus marcas, casi nunca se les ocurre la idea de pagar salarios dignos. En Borders, donde la mayoría de los empleados ganan salarios semejantes a los de las demás cadenas de librerías, pero inferiores a la media del sector, el presidente Richard L. Flanagan remitió una carta a todos los empleados donde se preguntaba si la empresa podía pagar «salarios dignos» y no los que se decía que pagaba entonces, entre 6,63 y 9,27 dólares por hora. «Aunque el concepto posee cierto atractivo romántico», decía, «no tiene en cuenta la realidad práctica de nuestro entorno comercial».[14]

Gran parte de lo que hace que pagar salarios decentes parezca tan «romántico» se relaciona con la rápida expansión que se examina en la segunda parte de este libro, «Sin opciones». Para las empresas cuyos

12. *Good Morning America,* 16 de abril de 1998, entrevista de Kevin Newman con Bryan Drapp y Dominic Tocco.

13. Entrevista personal, 7 de octubre de 1997.

14. Carta enviada al «Personal de Venta de Libros, de Música y de los Cafés de Borders» por Richard L. Flanagan, presidente de las Tiendas Borders, el 30 de mayo de 1997.

planes comerciales les hacen necesario llegar a dominar el mercado antes que sus competidores más inmediatos, la apertura de nuevas tiendas tiene más importancia que sus empleados, incluso aquellos que son una parte esencial de la imagen de la cadena. «Nos exigen que nos parezcamos a un anuncio de The Gap, que seamos profesionales, que estemos perfectos todo el tiempo, y ni siquiera podemos pagar la lavandería», dice Laurie Bonang de Starbucks. «Con lo que gano por hora sólo me puedo pagar dos capuchinos con crema». Como millones de sus coetáneos demográficos que trabajan para las grandes marcas como The Gap, Nike y Barnes & Noble, Bonang vive dentro de un sorprendente éxito corporativo, aunque nadie lo diría al oír la resignación y la ira con que habla. Todos los empleados de las grandes marcas minoristas con que hablé expresaron la furia que les produce que las empresas logren con ellos beneficios inimaginables y ver luego que esas ganancias se dedican a la expansión empresarial compulsiva. Al mismo tiempo, el salario de los empleados se estanca e incluso disminuye. En Starbucks de la Columbia Británica, los nuevos empleados sufrieron una reducción real de sus salarios —que pasaron de 7,50 a 7 dólares canadienses por hora— durante un período en que la cadena duplicó sus ganancias y abrió 350 tiendas nuevas al año. «Yo me ocupo de los bancos. Sé cuánto ingresa la tienda cada semana», dice Laurie Bonang. «Con ese dinero abren más tiendas.»[15]

Los trabajadores de Borders también mantienen que sus salarios se han resentido como consecuencia del rápido desarrollo. Dicen que la cadena era un sitio mejor para trabajar antes de que la competencia con Barnes & Noble se convirtiera en una de sus prioridades; antes había un programa de reparto de beneficios con los empleados y un aumento del 5 % cada dos años. «Luego vinieron la expansión y los recortes correspondientes», dice una declaración de los empleados de una tienda de Borders del centro de Filadelfia. «Se anuló el reparto de beneficios y se suprimieron los aumentos...»[16]

Muy al contrario de la época en que los empleados de las corporaciones se enorgullecían del crecimiento de las empresas, considerándolo como resultado del esfuerzo de todos, muchos trabajadores de la actualidad han llegado a considerarse enemigos de los sueños expansionistas de sus patronos. «Si Borders abriera 38 tiendas nuevas por año y no 40», razonaba Jason Chappell, sentado junto a Brenda

15. Entrevista personal, 24 de noviembre de 1997.
16. «Why Store 21 Tried to Unionize», página de Internet *Borders Books & Union Stuff.*

Hilbrich en las sillas de plástico de su compartimento del restaurante, «podrían darnos un buen aumento. La apertura de una tienda cuesta un promedio de 7 millones de dólares. Son cifras del propio Borders...».

—Pero —interrumpió Brenda— si les dices eso directamente, te responden: «Bueno, pero ésos son dos mercados donde no entramos».

—Tenemos que saturar los mercados— dijo Chappel asintiendo.

—Sí —agregó Brenda—. Tenemos que competir con Barnes & Noble.

Los empleados minoristas que trabajan para las supercadenas conocen perfectamente bien la lógica maníaca de la expansión.

La lucha contra los sindicatos

La necesidad de impedir que los trabajadores influyan demasiado en la cifra de pérdidas y ganancias es la razón principal de que las cadenas de marca luchen tan ferozmente contra la reciente ola de formación de sindicatos. McDonald's, por ejemplo, se ha visto salpicada por escándalos por sobornos cuando sus empleados de Alemania intentaron constituir asociaciones, y en 1994, en una situación similar en Francia, diez gerentes de la empresa fueron arrestados por violar las leyes laborales y los derechos de asociación de los trabajadores.[17] En junio de 1998, la empresa despidió a los dos jóvenes empleados que organizaron la huelga de Macedonia, Ohio.[18] En 1997, cuando los empleados del Wal-Mart de Windsor, Ontario, se disponían a decidir si formaban un sindicato, una serie de insinuaciones poco sutiles llevó a muchos a pensar que si votaban que sí la tienda cerraría. La Oficina de Relaciones Laborales de Ontario examinó el caso y dictaminó que la conducta que habían desplegado los gerentes y supervisores de Wal-Mart antes de la votación constituía «una amenaza sutil pero extremadamente efectiva» que «hizo que el promedio de los empleados creyera que la tienda desaparecería si se formaba el sindicato».[19]

17. Fuente: Dan Gallin, secretario general de la Asociación Internacional de Sindicatos de los Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, la Hotelería, la Restauración, el Catering, la Industria Tabacalera y Actividades Afines (IUF), página de Internet McSpotlight.

18. *Globe and Mail*, 13 de junio de 1998.

19. Oficina de Relaciones Laborales de Ontario, expediente nº 0387-96-R. Dictamen de Janice Johnston, vicepresidenta, y del miembro de la Oficina H. Peacock, del 10 de febrero de 1997.

Otras cadenas no han dudado en cumplir sus amenazas. En 1997, Starbucks decidió cerrar su planta de distribución de Vancouver porque los empleados se habían agremiado. En febrero de 1998, precisamente cuando la Comisión Laboral de Quebec estaba por autorizar el sindicato creado en un restaurante de McDonald's de Montreal, el propietario de la franquicia lo cerró. Poco después, la Comisión dio su visto bueno a la organización, lo que no sirvió de ningún consuelo, porque ya nadie trabajaba allí. Seis meses después, otro McDonald's logró constituir su sindicato; esta vez se trataba de una frecuentada hamburguesería de Squamish, en Columbia Británica, cerca de la estación de esquí de Whistler. Las organizadoras eran dos adolescentes, una de dieciséis y otra de diecisiete años. Según ellas, el problema no eran los salarios, sino que estaban hartas de que las reprendieran como a escolares ante los clientes. El establecimiento sigue abierto, con lo que es el único McDonald's con sindicato de Norteamérica, pero en el momento de escribir este libro la patronal estaba a punto de hacer ilegalizar la asociación. Luchando en el frente de las relaciones públicas, a mediados de 1999 la cadena de comidas rápidas lanzó una campaña internacional de televisión que mostraba empleados de McDonald's sirviendo batidos y patatas fritas bajo titulares que rezaban «futuro abogado», «futuro ingeniero», etcétera. La compañía parecía estar diciendo que aquélla era la verdadera mano de obra de McDonald's: personas felices, contentas y de paso.

A finales de la década de 1990, el proceso de conversión del sector de los servicios en un gueto de bajos salarios avanzó mucho en Alemania. La tasa de desempleo del país alcanzó el 12,6 % en 1998, principalmente debido a que la economía no podía absorber los despidos masivos del sector fabril posteriores a la reunificación; cuatro de cada cinco puestos laborales de las fábricas de Alemania del Este desaparecieron. Para compensar la caída, la prensa y la derecha económicas consideraron que el remedio estaba en el sector de los servicios. Sólo había un obstáculo: antes de que los centros comerciales pudieran presentarse para salvar la economía alemana, sería necesario reducir substancialmente el salario mínimo y los beneficios sociales, como las extensas vacaciones de que gozan todos los trabajadores. En otras palabras, era necesario convertir los buenos empleos con seguridad y salarios dignos en malos empleos. Así Alemania disfrutaría de los beneficios de la recuperación basada en una economía de servicios.

Una de las paradojas del sector de los servicios es que mientras más importante es el papel que desempeña en el panorama laboral, más frivolidad muestran las empresas del sector en su actitud ante la seguridad laboral. En ningún ámbito se ve esto mejor que en la alta proporción de empleados a tiempo parcial de esta industria. (Véase la tabla 10.5 del apéndice.) Starbucks, por ejemplo, dota a sus tiendas casi exclusivamente de empleados de ese tipo, mientras que sólo un tercio del personal de Kmart trabaja a tiempo completo. Los trabajadores del mal afamado McDonald's de la zona de Montreal dijeron que la principal razón que les llevó a formar el sindicato era que con frecuencia no lograban hacer turnos superiores a tres horas.

En EE.UU., la cantidad de empleados a tiempo parcial se ha triplicado desde 1968, mientras que en Canadá, entre 1975 y 1997, el índice de crecimiento de este tipo de empleo fue casi tres veces superior al de empleos fijos.[20] Pero el problema no es la naturaleza del empleo a tiempo parcial. En Canadá, sólo un tercio de los trabajadores sujetos a este régimen quieren empleos fijos, pero no pueden encontrarlos (cuando durante la última parte de la década de 1980 sólo eran un quinto). En EE.UU. sólo un cuarto desea trabajos a tiempo completo, pero no los hallan. La gran mayoría de los trabajadores a tiempo parcial son estudiantes y mujeres, muchas de las cuales combinan el cuidado de sus niños con el trabajo pagado. (Véase la tabla 10.6 del apéndice.)

Pero aunque a muchos trabajadores les interesan los acuerdos laborales flexibles, su definición de la «flexibilidad» difiere enormemente de la que favorece la patronal del sector de los servicios. Por ejemplo, aunque los estudios han demostrado que las madres trabajadoras definen la flexibilidad como «la capacidad de trabajar menos horas que en puestos a tiempo completo con salarios y beneficios decentes, pero siempre con horarios regulares»,[21] el sector de servicios tiene una visión diferente del trabajo a tiempo parcial y un programa distinto. Cierto número de cadenas de marca, incluyendo Starbucks y Borders, incrementan los bajos salarios ofreciendo beneficios sanita-

20. La cantidad de trabajadores a tiempo parcial de EE.UU. en 1997 era de 23,2 millones. *Manual de Estadísticas Laborales Estadounidenses,* Oficina de Estadísticas, 1998. Según Harry Pold, un estudioso de Estadísticas de Canadá, entre 1975 y 1997 el empleo a tiempo parcial de Canadá aumentó en un 4,2 %, y el empleo a tiempo completo se incrementó en sólo un 1,5 % («Employment & Growth», Labour & Household Surveys Analysis Division, 1998).

21. Andrew Jackson, «Creating More and Better Jobs Through Reduction of Working Time», documento de la Conferencia Laboral Canadiense, febrero de 1998.

rios y servicios odontológicos a sus empleados a tiempo parcial. Otros empleadores, sin embargo, usan este tipo de puestos como un medio de mantener los salarios bajos y evitar los beneficios sociales y las horas extraordinarias; la «flexibilidad» se convierte en un código de «no compromiso», con lo que la combinación del trabajo con otras tareas —económicas y parentales— se hace más difícil, y no menos. En algunas tiendas minoristas que investigué, la asignación de horarios a los empleados es tan azarosa que cuando se colocan las listas de turnos de la semana siguiente los empleados se reúnen para estudiarla como alumnos de escuela para saber a quién le ha tocado el papel principal en una representación teatral escolar.

Además, a menudo la expresión «a tiempo parcial» es más una designación técnica que una realidad, pues los patronos hacen que sus empleados trabajen muy poco menos que las cuarenta horas legales del empleo a tiempo completo; Laurie Bonang, por ejemplo, marca entre 35 y 39 horas semanales en Starbucks. Bonang cumple todas las tareas y tiene todas las responsabilidades de un trabajador a tiempo completo, pero con un horario inferior a 40 horas la empresa no tiene que pagarle horas extra ni garantizarle que cumplirá todas sus horas. Otras cadenas son igualmente creativas. Borders instituyó una semana de 37 horas y media para todos los empleados, y Wal-Mart fija la semana laboral en 33 horas, definiendo el «horario completo» básico en veintiocho horas. En la vida de los empleados, esto equivale a una montaña rusa de horarios que a menudo resulta más exigente que la semana tradicional de 24 horas. Por ejemplo, The Gap —que define el horario completo como 30 horas semanales— exige a sus empleados que se mantengan «localizables» para hacer ciertos turnos aparte de sus horarios, y por los que no se les paga, pero que deben cumplir cuando es necesario. (Una empleada me dijo en broma que tuvo que comprar un *walkie-talkie* por si se producía una crisis en la sección infantil.)

Starbucks es la empresa más innovadora del arte moderno de la flexibilización de los horarios. La empresa ha creado un *software* llamado Star Labor que permite controlar hasta el último minuto de los horarios de sus empleados. Con él ya no hay nada tan inexacto e impreciso como los turnos diurnos o nocturnos. El programa mide exactamente cuándo y quién vende cada capuchino y luego adapta los turnos —que a menudo son de pocas horas— para aprovechar al máximo las ventas de café. Como explica Laurie Bonang, «te atribuyen un nivel de capacidad que va de uno a nueve, y luego introducen los datos

de tu disponibilidad, la cantidad de tiempo que has trabajado, las horas en que acuden los clientes y las necesidades de reforzar el personal, y el ordenador escupe tu horario según esos datos».[22] Aunque los progresos de Starbucks en el sistema «justo a tiempo» parecen estupendos, para Steve Emery significaban tener que empezar a trabajar a las cinco de la mañana para marcharse a las nueve y media, después de la hora punta, y además, según Star Labor, ya no desplegaba su máxima eficiencia. Wal-Mart aplica un sistema similar de fijación centralizada de los horarios, que reduce las horas reales de trabajo de los empleados adecuándolas a las necesidades de las tiendas. «Se procede igual que con cualquier otro artículo», dice David Glass, el presidente ejecutivo de Wal-Mart.[23]

El abismo que hay entre las definiciones de la «flexibilidad» según la patronal y los trabajadores fue el tema central de la huelga que se declaró en el verano de 1997 en United Parcel Service, la más importante de EE.UU. en catorce años. A pesar de haber logrado ganancias de mil millones de dólares en 1996, UPS seguía considerando al 58 % de su fuerza laboral como empleados a tiempo parcial, y estaba en rápido camino de dotarse con un personal aún más «flexible». De los 43 mil puestos de trabajo que había creado desde 1992, sólo 8 mil eran a tiempo completo. El sistema beneficiaba a la empresa de mensajería porque le permitía gestionar bien los ciclos de entrega, que alcanzan su máximo por la mañana y la tarde pero que se reducen en las horas intermedias. «Hay demasiado tiempo muerto en medio para contratar más empleados a tiempo completo», explicó Susan Rosenberg, la portavoz de UPS.[24]

El personal a tiempo parcial también permitía otros ahorros. Antes de la huelga, la empresa pagaba a sus empleados a tiempo parcial aproximadamente la mitad de lo que recibían por hora los trabajadores a tiempo completo por realizar las mismas tareas.[25] Además, el sindicato se quejaba de que 10 mil de los llamados empleados a tiempo parcial trabajaban en realidad entre 35 y 39 horas semanales, apenas por debajo del límite que exige el abono de las horas extra y beneficios sociales y una escala salarial superior.

22. Entrevista personal, 24 de noviembre de 1997.
23. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 351.
24. *USA Today*, 5 de agosto de 1997, pág. B1.
25. *Ibíd.*

Algunas empresas del sector de los servicios aprovechan el hecho de que ofrecen acciones de Bolsa o que «comparten dividendos» con sus empleados de menor rango; entre ellas se cuentan Wal-Mart, que denomina a sus trabajadores «asociados de ventas», Borders, que los llama «copropietarios», y Starbucks, que prefiere el apelativo de «socios». Muchos empleados agradecen el gesto, pero otros dicen que aunque los programas de democratizar esos lugares de trabajo brillan en la página de Internet de las empresas, rara vez se traducen en realidades de alguna monta. La mayoría de los trabajadores a tiempo parcial de Starbucks, por ejemplo, no pueden integrarse en el programa de adquisición de acciones que les ofrece la empresa porque sus salarios apenas cubren sus gastos. Y cuando los programas de participación en acciones son automáticos, como en Wal-Mart, los empleados dicen que las «cuotas» de los 118 mil millones de dólares que les ofrece la compañía son ridículas. Los empleados de la tienda de Wal-Mart de Windsor, Ontario, afirman que sólo cobraron 70 dólares extra durante los primeros tres años de existencia del establecimiento. «No importa que, desde el punto de vista de la patronal, lo mejor del plan de pensiones era que mantenía 28 millones de acciones más bajo el firme control de los directivos», escribía Bob Ortega en *The Wall Street Journal* respecto al plan de Wal-Mart. «La mayoría de los empleados *creía* que ellos también iban a beneficiarse, de modo que el plan rindió muchísimo, porque ayudó a reducir la actividad sindical y los salarios». (La cursiva es del autor.)[26]

El trabajo gratuito: más puestos falsos por cortesía de las supermarcas

Hay algo que decir a favor de los sectores minorista y de servicios: por lo menos pagan a sus empleados un poco de dinero por su esfuerzo. No sucede lo mismo en otras industrias que se han liberado de los formularios de la Seguridad Social con tanta fuerza, que sus empleados no reciben paga alguna de ellos. Como quizá era de esperar, la industria de la cultura ha sido la primera donde ha florecido el trabajo no pagado, cerrando los ojos ante el grosero hecho de que muchas personas con menos de treinta años se enfrentan a la terrena responsabilidad de mantenerse.

26. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 13.

Al escribir sobre su antiguo trabajo, que consistía en contratar interinos sin paga que enviaban faxes y hacían recados para la revista *Men's Journal,* Jim Frederick señala que muchos de los candidatos ya habían trabajado gratis en *Interview,* CBS News, MTV, *The Village Voice,* etcétera. «"Qué impresionante", decía yo, porque según mis cálculos habían ofrecido cinco o seis mil dólares en trabajo sin paga a varios conglomerados mediáticos.»[27] Por supuesto, los conglomerados mediáticos —las emisoras, las revistas y las editoriales— repiten que ofrecen generosamente a los jóvenes una experiencia invalorable en el difícil mercado del empleo, y que les permiten una primera entrada en él según el antiguo modelo de los aprendices. Además, dicen de manera tan sospechosa como los directivos de McDonald's de todo el mundo, los interinos son sólo chicos; en realidad, no *necesitan* dinero.

Y aceptando dos empleos «ficticios» por el precio de uno, la mayoría de los interinos subsidian sus trabajos no pagados trabajando en la industria de los servicios por la noche y los fines de semana y viviendo con sus padres hasta una edad más tardía. Pero en EE.UU. —donde se ha hecho común saltar de un trabajo cultural no pagado a otro durante uno o dos años—, una cantidad desproporcionada de interinos parecen vivir de dinero prestado, como observa Frederick, sin mostrar ninguna preocupación por ganarse la vida. Pero así como los patronos del sector de los servicios se niegan a reconocer que la juventud de sus trabajadores pueda tener algo que ver con los salarios que pagan y con la seguridad que no ofrecen, ni las cadenas de televisión ni los editores confesarán jamás que la ausencia de remuneraciones de los interinos también tiene algo que ver con el relativo privilegio de quienes solicitan esos puestos en sus empresas. Esta estafa no sólo equivale a la explotación en el sentido clásico, sino que también tiene consecuencias muy reales para el futuro de la producción cultural: los interinos de hoy son los directivos, los productores y los editores del futuro, y como escribe Frederick, «si bien no se puede conseguir trabajo sin ser antes interino, y no se puede ser interino a menos que papá te mantenga durante un par de meses, el sistema garantiza una base de solicitantes decididamente privilegiados».[28]

MTV y MuchMusic de Canadá se cuentan entre los casos más egregios de abuso del sistema del interinato sin paga, especialmente si se

27. Jim Frederick, «Internment Camp: The Intern Economy and the Culture Trust», *Baffler,* nº 9, págs. 51, 58.

28. *Ibíd.*

considera los gruesos márgenes de ganancias que declaran tener. El canal de vídeos musicales constituye un éxito en la emisión televisiva casi sin empleados en nómina: los costes de producción son mínimos porque las estaciones difunden sobre todo anuncios y vídeos producidos por otros, que se los dan gratis (los vídeos) o que pagan al canal por transmitirlos (los anuncios). Los principales costes son los de los presentadores, complementados con algunos productores y técnicos, y, por supuesto, los interinos sin paga. Por qué trabajan como interinos, sin embargo, no resulta claro: casi no tienen posibilidades de lograr un puesto de trabajo en las emisoras de vídeos musicales, porque esos puestos son escasos. Y aquí es donde intervienen las leyendas de éxito, como las del famoso pasavídeos que comenzó atendiendo el teléfono, o la más notable de todas: la de Rick el Interino. En 1996, Rick ganó el concurso anual «Interino de MuchMusic» y fue recibido en la emisora con una fanfarria de promociones cruzadas y de regalos de marca. Un año más tarde Rick salía al aire con su nuevo trabajo como pasavídeos, pero lo curioso era que incluso después de llegar a ser una gran estrella mantuvo el apodo de Rick el Interino. Al cabo de tres años, Rick aparecía en la televisión entrevistando a los BackStreet Boys, a Hanson o a All Saints, como anuncio diario de la gloria y el esplendor que nos espera si regalamos nuestro trabajo a las grandes corporaciones mediáticas.

LOS EMPLEADOS TEMPORALES: EL TRABAJADOR ALQUILADO

Todas estas empresas aplican la misma fórmula. No te contratan a tiempo completo. No te pagan beneficios sociales. Así sus ganancias suben hasta las nubes.

—Laura Pisciotti, trabajadora de UPS en huelga, agosto de 1997

Rick el Interino no es sólo la gran esperanza de los interinos sin salario. También representa la cúspide de otra subcategoría de trabajadores New Age: los temporales. Y hay que decir que los temporales necesitan tantas esperanzas como se les pueda dar. El recurso a los empleados temporales en EE.UU. se ha incrementado en un 400 % desde 1982, y su aumento ha sido sostenido.[29] Las ganancias de las empresas estadounidenses de empleo temporal aumentaron alrede-

29. Departamento de Trabajo de EE.UU.

dor del 20 % todos los años desde 1992, y las de 1998 ascendieron a 58.700 millones de dólares.[30] La mastodóntica empresa de empleo temporal Manpower Temporary Services rivaliza con Wal-Mart como principal empleador privado de EE.UU.[31] Según un estudio de 1997, el 83 % de las empresas estadounidenses que más crecen cubren con personal externo los puestos que antes eran fijos; tres años antes, la proporción era sólo del 64 %.[32] En Canadá, la Asociación de Servicios de Búsqueda, Empleo y Selección de Personal calcula que más del 75 % de las empresas apelan a los servicios de la industria nacional del trabajo temporal, que gira 2 mil millones de dólares.

Sin embargo, el aumento más asombroso no se está verificando en Norteamérica sino en Europa Occidental, donde las agencias de trabajo temporal son las empresas que más crecen.[33] En Francia, España, Holanda y Alemania, reclutar trabajadores con contratos temporales a largo plazo ha llegado a ser una manera común de entrar en el mercado laboral, y permite a los patronos evitar las leyes que prevén generosos beneficios sociales y que hacen que el despido sin causa justificada sea mucho más difícil que en Estados Unidos. Por ejemplo, Francia es ahora el segundo mercado de trabajo temporal después de EE.UU., y constituye alrededor del 30 % de los ingresos mundiales por este tipo de empleo. Y aunque los contratos temporales representan sólo el 2 % de todos los empleos del país, Martine Aubry, la ministra francesa de Trabajo dice que «el 86 % de los contratos nuevos son a corto plazo».[34] Manpower Europe, una filial de la empresa estadounidense, vio crecer sus ingresos en España un asombroso 719 % en un solo año, desde 6,1 millones de dólares en 1996 hasta 50 millones en 1997. Italia no legalizó las empresas de trabajo temporal hasta 1997, pero cuando lo hizo Manpower Europe se apresuró a abrir allí 35 oficinas nuevas en 1998.[35]

30. «Staffing Services Annual Update», Asociación Nacional de Servicios Temporales y de Selección de Personal, 1999.

31. De hecho, Manpower, que emplea a más de 800 mil trabajadores, es mayor en este sentido que Wal-Mart, que sólo tiene 720 mil empleados, pero como los de Manpower no trabajan todos los días, en un día cualquiera Wal-Mart puede tener contratados más trabajadores que Manpower.

32. *USA Today,* 5 de agosto de 1997, pág. B1.

33. Helen Cooper y Thomas Kamm, «Europe Firms Lift Unemployment by Laying Off Unneeded Workers», *Wall Street Journal,* 3 de junio de 1988.

34. *Ibíd.*

35. *Ibíd.*

Todos los días, las empresas de trabajo temporal de Europa y de EE.UU. asignan 4,5 millones de trabajadores a diferentes puestos, pero como sólo el 12,5 % de los empleados temporales trabajan todos los días, la cantidad real de empleados temporales de Europa y EE.UU. se acerca más a los 36 millones de personas.[36] Sin embargo, más importante que las enormes cifras es el gran cambio que se está produciendo en la naturaleza de la industria del trabajo temporal. Las agencias ya no se limitan a mandar una recepcionista cuando la secretaria llama para decir que está enferma. Para empezar, los trabajadores temporales no lo son tanto: en EE.UU., el 29 % permanece un año o más en el mismo puesto de trabajo.[37] Mientras tanto, sus agencias se han convertido en departamentos completos de recursos humanos que satisfacen todas las necesidades posibles de personal no contratado, incluyendo contables, archiveros, obreros e informáticos. Y según Bruce Steinberg, director de investigaciones de la Asociación Nacional de Servicios de Trabajo Temporal y de Selección de Personal con sede en EE.UU., «en toda esta actividad se está produciendo una callada evolución»: en vez de alquilar empleados, las agencias «ofrecen servicios integrales de servicios».[38] Lo que eso significa es que hay más empresas que encargan secciones y funciones enteras —que antes se hacían dentro de ellas— a agencias externas que no sólo se encargan de contratar empleados, sino que, como las fábricas contratadas de las zonas de procesamiento de las exportaciones, también se ocupan de la administración y el mantenimiento de las tareas. Por ejemplo, en 1993 American Airlines asignó a agencias externas las oficinas de billetes de 28 aeropuertos estadounidenses. Alrededor de 550 puestos se convirtieron en temporales, y en algunos casos a empleados que ganaban 40 mil se les ofreció el mismo puesto por 16.000 dólares.[39] Una reestructuración semejante se verificó cuando UPS decidió entregar sus centros de servicio al cliente a contratistas exteriores: 5 mil empleados que ganaban entre 10 y 12 dólares por hora fueron reemplazados por trabajadores temporales que cobraban entre 6,50 y 8 dólares.[40]

Como dice Tom Peters, «¡Si te quedas con ello eres tonto!».[41] Bruce Steinberg concuerda: al amputar divisiones enteras y entre-

36. Cooper y Kamm, «Europe Firms Lift Unemployment».
37. Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos.
38. Bruce Steinberg, «Temporary Help Annual Update for 1997», *Contemporary Times,* primavera de 1998.
39. Bernstein, «Outsourced — And Out of Luck».
40. *Ibíd.*
41. Peters, *The Circle of Innovation,* pág. 240.

garlas según «acuerdos de servicios, la empresa puede dedicar su tiempo, sus energías y sus recursos a su actividad básica, mientras que las agencias de personal se dedican a la suya, que es la gestión del personal».[42] En otras palabras, contratar y gestionar a los trabajadores no es la base de una empresa saludable, sino una tarea especializada, la «competencia básica» de alguna otra y que más vale dejar a especialistas, mientras que el trabajo real se concentra en una cantidad siempre inferior de empleados, como se verá en el próximo capítulo.

Sí, pero... ¿no nos salvará Bill Gates?

Todas las discusiones sobre las desdichas de los empleados temporales, los mensajeros de UPS, los obreros externos de GM, los recepcionistas de The Gap, los interinos de MTV y los empleados de los bares de Starbucks conducen inevitablemente a la misma pregunta: si, pero ¿y los grandes empleos nuevos en el mundo de la alta tecnología? Para los trabajadores de mi generación, las ganancias legendarias que esperaban a los trabajadores tecnológicos en Seattle y en Silicon Valley eran la respuesta de todas las quejas sobre la exclusión laboral. En contraste total con las historias de despidos y de McJobs se yerguen estas Mecas digitales, donde adolescentes de quince años diseñan videojuegos para Sega, donde AT&T contrata piratas informáticos sólo para mantenerlos vigilados y donde cientos de trabajadores jóvenes se hacen millonarios con sus generosas opciones sobre acciones. Sí, pero... Bill Gates cumplirá esas promesas, ¿verdad?

Fue Microsoft la que desarrolló y alentó la mitología de Silicon Gold con su famoso plan de opciones sobre acciones para sus empleados, pero también es Microsoft quien más ha hecho para destruirla. La era dorada de los saltimbanquis ha llegado y ha pasado, y los empleos tecnológicos de la actualidad son tan inestables como cualesquiera otros. Los empleados a tiempo parcial, los temporales y los contratados son multitud en Silicon Valley: un reciente estudio laboral de la zona calcula que entre el 27 y el 40 % de los empleados que hay allí son «ocasionales», y la cantidad de temporales se está incrementando dos veces más que en el resto del país. El porcentaje de empleados de

42. Steinberg, «Temporary Help annual Update for 1997».

Silicon Valley contratados por empresas de trabajo temporal es casi tres veces superior a la media nacional.[43]

Y Microsoft, la mayor empresa informática, no sólo encabezó la tendencia hacia esta Tierra Prometida del trabajo a tiempo parcial, sino que también escribió el manual de instrucciones. Durante más de una década, la empresa ha hecho todo lo posible para cerrar filas alrededor de los programadores que llegaron primero y para impedir la entrada al círculo íntimo a tantos otros como sea posible. A través del amplio uso de contratistas independientes, de empleados temporales y de «soluciones laborales integrales», Microsoft ha logrado construir la perfecta empresa sin empleados, un rompecabezas de divisiones exteriores, de fábricas bajo contrato y de empleados autónomos. Gates ya ha convertido en temporal a un tercio de su personal general, y en la División de Medios Interactivos, donde se desarrollan los CD-ROM y los productos de Internet, alrededor de la mitad de los trabajadores están empleados por «agencias pagadoras» exteriores, que proveen trabajadores libres de impuestos como si fueran cartuchos de tinta para impresoras.[44]

Los dos niveles de empleados que hay en Microsoft son un microcosmos del New Deal al estilo New Age del mercado laboral. El centro lo ocupan los beneficiarios del sueño de la alta tecnología, los empleados permanentes y a tiempo completo, con beneficios sociales y generosas opciones sobre acciones, que trabajan y juegan en las frescas praderas de la empresa. Estos Microsiervos son religiosamente fieles a la compañía, a su creciente valor en bolsa y a su asombroso margen de beneficios del 51 %. («¡Mostradnos el dinero!», rugían durante la reunión anual del personal que se celebró en el Kingdome Stadium de Seattle en el otoño de 1997.)[45] ¿Y por qué no iban a ser fieles? Ganan un promedio de 220 mil dólares por año, y eso es sólo una fracción de los salarios de los cinco ejecutivos super ricos.

Alrededor de ese deslumbrador planeta giran entre 4 mil y 5.750 empleados temporales.[46] Los temporales trabajan lado a lado con los integrantes del grupo central —en calidad de técnicos, de diseñadores

43. Chris Brenner, «Shock Absorbers in the Flexible Economy; The Rise of Contingent Employment in Silicon Valley», mayo de 1996. Publicado por Working Partnerships USA.

44. Leslie Helm, «Microsoft Testing Limits on Temp Worker Use», *Los Angeles Times*, 7 de diciembre de 1997, pág. D1.

45. *Ibíd.*

46. Microsoft no revela cuántos trabajadores temporales emplea; la cifra de 5.750 es de la National Writers Union, que llegó a ella contando la cantidad de direcciones electrónicas de Microsot que comienzan con el prefijo «a-» con que comienza la palabra «agencia» y que se encuentra en todas las cuentas de los empleados temporales.

y de programadores— y muchos realizan los mismos trabajos. Hay unos 1.500 que trabajan desde hace tanto tiempo en la empresa que se autodenominan «permatemporales». Lo único que distingue a los temporales de los «verdaderos» empleados de Microsoft es el color de las tarjetas; las del personal fijo son azules y las de los permatemporales, anaranjadas.

Al igual que los trabajadores a tiempo parcial que proporcionan «flexibilidad» a UPS para contratar empleados sólo durante las horas punta, y los contratados de Cavite, que los patronos pueden enviar de vuelta a sus casas durante las épocas malas, los miles de temporales ofrecen a Microsoft la libertad de expandirse y contratar la cantidad de empleados que desee. «Los utilizamos», dice Doug McKenna, un funcionario de personal de la empresa, «para lograr flexibilidad y afrontar las incertidumbres».[47]

Los problemas comenzaron en 1990, cuando Hacienda negó que los empleados con tarjetas anaranjadas fueran autónomos y dictaminó que en realidad eran empleados de Microsoft, y que la empresa debía pagar los impuestos correspondientes. En 1993, y basándose en esta decisión, un grupo de empleados de Microsoft clasificados como contratados puso pleito contra ella, manteniendo que eran trabajadores normales y que les correspondían los mismos beneficios sociales y opciones sobre acciones que los permanentes. En julio de 1997 la empresa perdió este caso señero cuando un tribunal de apelación formado por once jueces decidió que aquellos autónomos eran empleados como todos y que tenían derecho a los beneficios, a las pensiones y a la compra de acciones de la empresa.[48]

Pero la respuesta de Microsoft ante este fracaso no fue agregar más trabajadores a su nómina, sino sencillamente marginar más a los temporales. Para ello la compañía ha dejado de tomar «contratados autónomos» directamente. En lugar de ello, después que Microsoft encuentra, entrevista y selecciona a los empleados, les hacen registrarse en alguna de las empresas de trabajo con las que tiene convenios especiales. Luego los «microtemporales» son contratados por medio de una agencia que actúa como empleador oficial, emitiendo cheques, reteniendo los impuestos a la renta y a veces pagando los beneficios sociales mínimos. Laird Post, director de la consultoría Towers Perrin de Seattle, Washington, explica los fundamentos legales de este nuevo

47. Helm, «Microsft Testing Limits».
48. *TechWire*, 26 de julio de 1997.

sistema. «Es difícil demostrar que una persona no es un empleado de una empresa a menos que lo sea de otra», y, en el caso de Microsoft, que quien paga es otra empresa.[49] Para garantizar que los temporales no sean confundidos nunca más con verdaderos empleados de Microsoft, se les prohibe participar en todas las actividades externas de la empresa, como cenas o fiestas nocturnas. Y en junio de 1998, la compañía adoptó una nueva política que exige que los temporales que han trabajado en ella durante un año o más dejen de hacerlo durante treinta días o más antes de integrarse a otro puesto «temporal».[50] Como explica Sharon Decker, director de personal de emergencia de Microsoft, «estamos modificando muchas políticas que aplicábamos antes para que todos comprendan cómo se debe tratar a los temporales y qué es lo adecuado».[51]

Además de poblar sus instalaciones con «permatemporales», en 1997 Microsoft adoptó una serie de medidas para deshacerse de algunos otros aspectos terrenales y molestos que implica la gestión de las empresas multimillonarias. «No hay que dejarse atrapar por activos fijos inútiles», dijo Bob Herbold, el director operativo de Microsoft, al explicar su filosofía de gestión del personal a un grupo de accionistas.[52] Según Herbold, casi todo cae dentro de la categoría de «activos fijos inútiles» excepto las funciones básicas de programación y de desarrollo de productos; todo, incluyendo los 63 recepcionistas de la empresa, que fueron despedidos y perdieron los beneficios sociales y las opciones sobre acciones, y a quienes se dijo que solicitaran volver a ser contratados por medio de la agencia de empleo temporal Tascor. «Les pagábamos demasiado», dijo Herbold.[53]

Con el mismo plumazo Microsoft dividió sus instalaciones y las vendió a trozos a contratistas externos (junto con los empleados que querían seguir en sus puestos); así, Pitney Bowes se quedó con la gestión de la correspondencia; el centro de impresión y fotocopiado quedó en manos de personal de Xerox; la fábrica de CD-ROM fue vendida a KAO Information Systems, e incluso la tienda de la empresa fue adjudicada a Benussen Deutsch & Associates. En una última ola

49. *Business Insurance,* 9 de diciembre de 1996, pág. 3.

50. Kevin Ervin, «Microsoft Clarifies Relationship with Temporary Workers», Knight Ridder Tribune Business News, 24 de junio de 1998.

51. Alex Fryer, «Temporary Fix at Microsoft?», *Seattle Times,* 16 de diciembre de 1997, pág. A1.

52. Transcripción de las expresiones vertidas por Bob Herold en Seattle, Washington, el 24 de julio de 1997.

53. Helm, «Microsoft Testing Limits».

de reestructuraciones se suprimieron 680 puestos de trabajo y el presupuesto operativo se redujo en 500 millones de dólares.[54] Con tantos contratistas, señaló Herbold, «su sola gestión es toda una tarea», y no existían razones para que Microsoft mantuviera todos aquellos activos fijos. En un toque de genio para la desinversión, la empresa también encargó la tarea de gestionar los contratistas a Johnson Controls, que asimismo se ocupa de las instalaciones. «Nuestros ingresos han aumentado el 91 % y el personal se ha reducido el 19 %», dice orgulloso Bob Herbold. ¿Y qué hizo Microsoft con el dinero ahorrado? «Evidentemente, lo destinamos a I&D y lo convertimos en ganancias».[55]

«Un país de autónomos»

Ha de decirse que muchos de los técnicos autónomos de Microsoft no son de ningún modo víctimas indefensas de las elucubraciones laborales de Bill Gates, sino que son autónomos porque quieren. Como muchos contratados, los «gitanos del *software*», como suele llamárseles, han tomado la decisión consciente de poner la independencia y la movilidad por encima de la lealtad y la seguridad institucionales. Algunos de ellos incluso son lo que a Tom Peters le gusta denominar «una marca llamada tú».

La última idea de este gurú de la gestión es que del mismo modo en que las empresas deben alcanzar el nirvana de las marcas aprendiendo a abandonar la producción y el personal, los propios trabajadores deben elevarse abandonando la idea de que son empleados. Según esta lógica, si queremos lograr éxito en la nueva economía, todos debemos incorporarnos a nuestra propia marca, «una marca llamada tú». Sólo lograremos el éxito en el mercado laboral cuando nos convirtamos en consultores y en proveedores de servicios, cuando identifiquemos el valor de nuestra propia Marca Tú y nos alquilemos para proyectos que a su vez incrementen nuestra cartera de «ufanables». «A este procedimiento lo denomino "Yo, Inc."», escribe Peters. «Tú eres el presidente, el director ejecutivo y el empresario en jefe de

54. Jonathan D. Miller, «Microsoft cutting back? In one sense it has, official says», *Eastside Journal,* Bellevue, WA, 17 de julio de 1997.

55. Expresiones vertidas por Bob Herold, vicepresidente ejecutivo y director operativo de Microsoft Corporation durante la reunión anual de accionistas del 14 de noviembre de 1997 celebrada en Seattle, Washington.

tu propia firma de servicios profesionales.»[56] Faith Popcorn, la eminencia de la gestión de empresas que logró fama con su *best seller* de 1991 *The Popcorn Report,* llega hasta a recomendar que cambiemos de nombre para que «suene» con más armonía junto con nuestra imagen de marca, cuidadosamente diseñada y comercializada. *Ella* lo hizo; antes se llamaba Faith Plotkin.

Pero más allá todavía de Popcorn o Peters va un hombre llamado Daniel H. Pink, que es el decano de Brand You U. Pink presenció el crecimiento del trabajo temporal y por contrato, junto con el del desempleo, y ha declarado que ha nacido el «País de los Autónomos». Pink no sólo está escribiendo un libro con ese título, sino que siente orgullo de pertenecer a él. Después de renunciar a su trabajo en la Casa Blanca, donde era redactor principal de los discursos de Al Gore, Pink emprendió una búsqueda de hermanos «autónomos», personas que hubieran preferido una vida de contratos temporales y de trabajos independientes a los patronos y los beneficios sociales. Lo que descubrió, como dijo en un artículo de cubierta de *Fast Company,* fue la década de 1960. Los ciudadanos del país de Pink son consultores de marketing, cazadores de talentos, redactores publicitarios y diseñadores de *software* que se esfuerzan para lograr un equilibrio búdico entre el trabajo y la vida personal. Practican yoga y juegan con sus perros en sus insólitas oficinas domésticas al mismo tiempo que, pasando de un contrato a otro, ganan más dinero que cuando estaban sometidos a una sola empresa y tenían un salario fijo. «¡Esto es volver al verano del amor, amigo!», nos dice Bo Rinald, un agente que representa a mil creadores independientes de *software* de Silicon Valley.[57] Para los «individuos autónomos» de Pink, el objetivo del empleo es el sueño del hijo de la explosión demográfica hecho realidad: el capitalismo de libre mercado sin corbata; el abandono físico del mundo corporativo, pero conservando la adscripción espiritual a él. Todo el mundo sabe que quien trabaja desde el salón de su casa nunca puede ser sólo una pieza de una máquina...

Un número especial de la revista *Details* dedicado al tema laboral presentó una versión más joven —y por supuesto más *hip*— del País de los Autónomos. Para las generaciones jóvenes con diplomas, parece que el panorama laboral del futuro está lleno de negocios estupen-

56. Peters, *The Circle of Innovation»,* págs. 184-185.

57. Daniel H. Pink, «Free Agent Nation», *Fast Company,* diciembre de 1997/enero de 1998.

damente rentables, de empresas de videojuegos y de cazadores de lo *cool*. «¡Ha llegado la gran oportunidad!», decía el título de un artículo que presentaba el futuro del trabajo como una fiesta interminable de autoempleo llevado al límite: «Vida sin empleo, trabajo sin jefe, dinero sin salario, vidas sin límites».[58] Según Rob Liber, su autor, «ha pasado el tiempo de considerarnos como "empleados". Ahora es el momento de comenzar a definirnos como proveedores de servicios y venderlos a quien dé más o a quien más interesante sea».[59]

Reconozco que yo misma me siento atraída por las sirenas de la autonomía. Hace unos cuatro años renuncié a mi puesto de editora de revistas y me hice periodista independiente, y al igual que Pink, nunca lo he lamentado. Por supuesto, me encanta el hecho de no estar bajo el permanente control de un jefe (un privilegio que ahora comparten unas dos docenas de personas), ni sometida a los edictos de gestores mezquinos, y de que si quiero puedo trabajar en pijama. Sé por experiencia propia que la vida del trabajo autónomo puede significar libertad, del mismo modo que para otros el trabajo a tiempo parcial puede significar una flexibilidad verdadera de horarios. Pink tiene razón cuando dice que ser autónomo «es una manera legítima de trabajar, que no es una manera mal pagada de sobrevivir hasta lograr reincorporarse en el seno de las empresas».[60] Sin embargo, hay un problema en la afirmación de Pink y de otros escritores autónomos que se consideran pruebas vivientes de que separarse de las empresas es una fórmula del éxito seguro. En realidad, parece que todos los artículos que se han escrito sobre las dulzuras de ser autónomo fueron escritos por autores de libros de esa condición que tienen la impresión de representar a millones de contratados, de empleados temporales, de trabajadores a tiempo parcial y de autónomos. Pero a causa de su natural aislamiento y la ausencia de gastos fijos, la escritura es una de las pocas profesiones realmente compatibles con el trabajo a domicilio, y un estudio tras otro demuestra que es absurdo comparar la experiencia de los periodistas o los publicitarios independientes con las tareas de una secretaria temporal de Microsoft o de un obrero contratado de una fábrica de Cavite. En general, el trabajo autónomo tiene lo peor de ambos mundos: es monótono, está mal pagado y no permite coordinar bien los encargos.

La verdad es que las ventajas y los inconvenientes del trabajo fijo y el autónomo se relacionan de manera muy sencilla con quienes los

58. «Opportunity Rocks!», *Details,* junio de 1997, pág. 103.
59. Ron Liber, «Don't Believe the Hype», *Details,* junio de 1997, pág. 113.
60. «How We Work Now», *Newsweek,* uno de febrero de 1999.

realizan: mientras mejor pagados estén, más probable es que puedan aprovechar la situación; mientras peor, más probable es que sean despedidos u obligados a trabajar por poco. El 20 % de asalariados mejor pagados tienden a mantener más o menos su nivel de ingresos, independientemente de que sus puestos sean fijos o que sean autónomos. Pero según un estudio realizado en 1997 en EE.UU., el 52 % de las mujeres con trabajos no convencionales tienen ingresos que las mantienen en el nivel de la pobreza, mientras que sólo el 27,6 % de la población trabajadora femenina recibe pagas tan escasas. En otras palabras, la mayoría de los empleados no convencionales no son ciudadanos del país de los autónomos. Según el estudio, «el 58,2 % se hallan en peores condiciones salariales que los demás; sus trabajos les rinden substancialmente menos y tienen menos beneficios sociales comparados con los empleados comunes a tiempo completo». (Véase la tabla 10.7 del apéndice, en la página 522.)[61] Además, la verdad es que los salarios reales de los trabajadores temporales de EE.UU. disminuyeron un promedio del 14,7 % entre 1989 y 1994.[62] «En Canadá, los empleos no permanentes tienen pagas un tercio inferiores a los permanentes, y el 30 % de los empleados no permanentes hacen horarios anormales.[63] Está claro que el empleo temporal pone en mayor riesgo a los trabajadores, y diga lo que diga *Details*, la gran oportunidad no ha llegado.

Además, existe una relación directa de causa y efecto entre los autónomos que saltan y revolotean en los niveles superiores de la jerarquía corporativa y los que cuelgan de los últimos, y que se ven libres de cargas tan pesadas como la seguridad laboral y los beneficios sociales. Después de todo, nadie es tan libre como los propios ejecutivos, quienes, como los superatletas de raza de Nike, han formado un equipo propio y pasan de una empresa a otra cada vez que se necesita una gran estrella para devolver los ánimos a Wall Street. Los ejecutivos temporales, como los denomina el autor Clive Thompson, pasan ahora de una multinacional a otra y permanecen en ellas un promedio de cinco años, cobrando de paso incentivos multimillonarios y recibiendo regalos también multimillonarios al irse.[64] «Las empresas cambian

61. «Nonstandard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.», Economic Policy Institute, Washington, DC.

62. Benner, «Shock Absorbers in the Flexible Economy».

63. *Employment and Unemployment in 1997: The Continuing Job Crisis,* Canadian Labor Congress.

64. Clive Thompson, «The Temp», *This Magazine,* febrero de 1998, pág. 32.

de ejecutivos como de instructores de baloncesto», dice John Challenger, vicepresidente ejecutivo de la empresa Challenger, Gray & Christmas. «Lo común es que cuando llega el nuevo, barra con todo lo anterior y coloque su propia gente.» [65] Cuando Al «Motosierra» Dunlap fue nombrado presidente ejecutivo de Sunbeam en julio de 1996, Scott Graham, un analista de Oppenheimer & Co., comentó: «Esto es como si los Lakers contrataran a Shaquille O'Neal».[66]

Los dos polos opuestos de la transitoriedad laboral —representados por el obrero bajo contrato de Cavite y temeroso de que las fábricas emigren y el ejecutivo temporero que da a conocer planes de reestructuración empresarial en Nueva York— funcionan al unísono en la fuctuación mundial. Dado que los ejecutivos estrella logran su reputación en Wall Street con acciones *kamikaze*, como subastar toda la base de producción de las empresas o iniciar una fusión grandiosa que ahorra millones al suprimir duplicaciones de funciones, mientras más movilidad adquieren, más inestable es la posición de los trabajadores en general. Como señala Daniel Pink, la palabra inglesa *free-lance* (trabajador autónomo o independiente) proviene de la época en que los mercenarios se alquilaban, junto con sus lanzas, para librar batallas. «Los mercenarios pasaban de una guerra a otra y mataban a la gente por dinero.»[67] Podemos aceptar que la expresión sea algo exagerada, pero no es una mala descripción de las tareas de los ejecutivos autónomos. En realidad, ésa es la razón precisa de que los salarios de los grandes ejecutivos subieran por las nubes en la misma época en que los despidos fueron más inmisericordes. Ira T. Kay, autor de *CEO Pay and Shareholder Value,* sabe por qué. Señala que los salarios exorbitantes que las empresas estadounidenses han comenzado a pagar a sus grandes ejecutivos es «un factor esencial para que la economía estadounidense sea la más competitiva del mundo», porque sin jugosos regalos, los dirigentes de las empresas «carecen de incentivos financieros para afrontar decisiones difíciles como despedir gente». En otras palabras, como replicó el humorista Wayne Grytting, «somos nosotros quienes pagamos esos incentivos para ser... despedidos».[68]

La ecuación es bastante exacta, especialmente en EE.UU. Según el sindicato AFL-CIO, «los ejecutivos de las 30 empresas que más despi-

65. *San Francisco Examiner,* 27 de abril de 1998, pág. D27.
66. *Wall Street Journal,* 12 de mayo de 1988 (edición de Internet).
67. Pink, «Free Agent Nation».
68. *Wall Street Journal,* 23 de febrero de 1998, pág. A22.

dos han anunciado vieron incrementarse en un 67,3 % sus salarios, sus extras y sus compensaciones a largo plazo».[69] El responsable de la mayoría de los despidos que se produjeron en 1997 fue George Fisher, director ejecutivo de Eastman Kodak, que suprimió 20.100 puestos de trabajo y que ese mismo año recibió un regalo en opciones sobre acciones calculado en 60 millones de dólares.[70] Y el hombre mejor pagado del mundo en 1997 fue Sanford Wiell, que ganó 230 millones de dólares como presidente de Travelers Group. Lo primero que hizo Wiell en 1998 fue anunciar que la empresa se fusionaría con Citicorp. Una decisión que, al mismo tiempo que hizo subir las acciones en Bolsa, se espera que deje sin empleo a miles de personas. En el mismo espíritu, John Smith, el presidente de General Motors que decidió los 82 mil despidos de que hablamos en el capítulo anterior, recibió en 1997 un regalo de 2,54 millones de dólares en compensación por las ganancias récord que obtuvo la compañía.[71]

En el mundo de la economía hay muchas personas que, a diferencia de Ira T. Kay, sienten un gran rechazo por las cantidades que los ejecutivos se han pagado a sí mismos en los últimos años. En *Business Week,* Jennifer Reingold escribe con cierto desagrado que «buenos, malos o mediocres, casi todos los que durante 1997 se pasaron el tiempo sentados en alguna oficina secundaria de una gran empresa pública vieron aumentar su salario neto en varios millones por lo menos».[72] Para Reingold, la injusticia reside en que los ejecutivos cobran aumentos y reciben extras aun si los precios de Bolsa de sus empresas caen y los accionistas pierden dinero. Por ejemplo, Ray Irani, presidente ejecutivo de Occidental Petroleum, cobró 101 millones de dólares de compensación en 1997, el mismo año en que la empresa perdió 390 millones.

Desde este campo del mercado se ha intentado relacionar directamente las remuneraciones de los ejecutivos con el comportamiento de la empresa en Bolsa; en otras palabras, es como decirles: «Si nos haces ricos, te haremos rico. Pero si perdemos, tú perderás también». Aunque este sistema protege a los accionistas de la codicia de los ejecutivos incompetentes, implica un riesgo aún mayor para los trabajadores comunes, porque incentiva directamente para que se apliquen esos

69. «Runaway CEO Pay», en la página de Internet Executive PayWatch de AFL-CIO.

70. «Executive Excess '98: Fifth Annual Executive Compensation Survey», Boston, United for a Fair Economy, 23 de abril de 1998.

71. *Globe and Mail,* «Report on Business», 21 de abril de 1988.

72. Jennifer Reingold, «Executive Pay», *Business Week,* 20 de abril de 1998, págs. 64-70.

despidos rápidos y sucios que siempre hacen aumentar las acciones y que justifican las recompensas. Por ejemplo, Caterpillar —modelo de la aplicación de los incentivos en las empresas— paga a los ejecutivos en acciones que son consistentemente engordadas por medio de cierres masivos de plantas industriales y de reducciones salariales. Lo que produce esta tendencia en ascenso a relacionar la paga de los directivos con el valor de la empresa en Bolsa es una cultura corporativa tan deteriorada que a menudo es necesario despedir o reducir el personal para poder pagar a los jefes.

Este último punto plantea lo que considero el tema más importante a largo plazo de la desinversion de las multinacionales de marca en todo lo relacionado con el trabajo. Desde Starbucks a Microsoft y desde Caterpillar a Citibank, se está suprimiendo la correlación que había entre los beneficios de las empresas y el crecimiento del empleo. Como dice Buzz Hargrove, presidente de Auto Workers de Canadá, «los empleados pueden trabajar más duro, sus empleadores pueden tener más éxito, pero la relación entre el éxito económico general y la garantía de que será un éxito compartido es ahora más débil que nunca, y las reestructuraciones y la externalización son sólo un ejemplo de ello».[73] Sabemos qué significa esto a corto plazo: beneficios excepcionales, accionistas encantados y asientos vacíos en la clase ejecutiva de los aviones. ¿Pero qué significa a un plazo algo más largo? ¿Qué pasará con los obreros despedidos, cuyos patronos son sólo voces del otro lado del teléfono de las agencias de trabajo, y que ya no tienen motivos para enorgullecerse de la buena marcha de sus empresas? ¿Es posible que el sector corporativo, al desentenderse del empleo, esté alentando sin saberlo el movimiento de oposición contra él?

73. Tomado de «Corporate Success, Social Failure, Corporate Credibility», discurso pronunciado ante el Canadian Club de Toronto el 23 de febrero de 1998.

CAPÍTULO

11

La incitación a la deslealtad

Quien siembra vientos, cosecha tempestades

En nuestras instalaciones de fabricación, de administración y de distribución tenemos una filosofía muy clara: las cámaras hacen que la gente honesta siga siéndolo.

—Leo Myers, ingeniero de sistemas de seguridad de Mattel explicando el entusiasmo con que la empresa emplea cámaras de vídeo para vigilar a su personal en todo el mundo

Cuando abandoné la universidad en 1993, mis amigos con trabajo se contaban con los dedos de la mano. «La culpa la tiene la recesión», nos repetíamos mutuamente durante la inactividad veraniega, durante las apáticas decisiones de enfrentarla que tomábamos en los años de posgrado, durante los terribles períodos de desempleo paterno. Del mismo modo que después culpamos a El Niño por todo, desde las sequías hasta las inundaciones, la recesión era una corriente económica de mal tiempo que se había llevado todos los puestos de trabajo, así como un huracán se lleva los vehículos de un aparcamiento.

Cuando los puestos de trabajo se esfumaron, creímos que se debía a la mala racha económica que parecía afectar a todo el mundo (aunque quizá no en el mismo grado), desde los presidentes de las empresas que se enfrentaban a la bancarrota hasta los políticos más aguerridos; a todos, hombres y mujeres, a viejos y jóvenes, a personas de toda condición y actividad, y que llegaba hasta mí y a mis amigos de clase media y a nuestros módicos intentos de encontrar trabajo. El paso de la recesión a la economía global despiadada se verificó con tanta rapidez y yo me sentía tan mal que no me di cuenta; como con el álgebra, me pasaré la vida poniéndome al día. Todo lo que sé al respecto es que

en cierto momento estábamos sumidos en la recesión y que al siguiente apareció un nuevo tipo de capitán de industrias, como el ave Fénix de sus cenizas, con el traje bien planchado y desbordante de entusiasmo, que anunció la llegada de una nueva edad de oro. Pero como hemos visto en los dos últimos capítulos, cuando volvió a haber empleo (*si* volvió a haberlo), fueron empleos diferentes. Para los trabajadores de las zonas de procesamiento de las exportaciones y para masas enteras de empleados temporales, a tiempo parcial o bajo contrato y para los trabajadores del sector de los servicios, el empleador moderno comienza a parecerse al amante de una noche que tiene la audacia de exigirles la monogamia después de un acto de amor ocasional. Y muchos hasta lo consiguen durante un tiempo. Atemorizados por años de despidos y de malas perspectivas económicas, la mayoría de nosotros se tragó la idea de que nos convenía aceptar cualquier migaja que encontrásemos en el camino. Pero hay cada vez más pruebas de que la transitoriedad laboral no sólo está destruyendo nuestra fe común en las empresas individualmente consideradas, sino en el principio mismo de la economía del trasvase de la riqueza.

El incremento de los beneficios y de los índices de crecimiento, así como las asombrosas ganancias y extras que reciben los ejecutivos de las grandes corporaciones, han modificado radicalmente las condiciones bajo las cuales los trabajadores aceptaron salarios más bajos y reducciones de la seguridad social, con lo que muchos se sienten engañados. Esta actitud se hizo palpable en la simpatía general que despertó la huelga de los empleados de United Parcel Service de 1997. Aunque los estadounidenses son conocidos por su escaso aprecio por las huelgas, los agravios de los trabajadores de UPS tocaron una cuerda sensible. Las encuestas descubrieron que el 55 % de los ciudadanos apoyaba a los huelguistas y sólo el 27 % a la empresa. Keffo, el editor de una feroz revista para empleados temporales, resumió el sentimiento público: «Un día tras otro (la gente) lee y oye decir lo bien que marcha la economía, y no es necesario ser un especialista para preguntarse por qué si UPS marcha tan bien, no puede pagar más a sus empleados, o contratar a tiempo completo a algunos a tiempo parcial, o dejar de meterse con sus fondos de pensiones. De este modo, la suerte ha dado un giro irónico, y todas las "buenas" noticias económicas se vuelven contra UPS y a favor de los huelguistas».[1]

1. Keffo, editorial, *Temp Slave,* número 11.

Dándose cuenta de que se había convertido en el chivo expiatorio de un malestar general, UPS consintió en contratar a tiempo completo a 10 mil de sus empleados a tiempo parcial y aumentar la paga de estos últimos en un 35 % a lo largo de cinco años. Al explicar las concesiones, John W. Alden, el vicepresidente de UPS, dijo que la empresa no deseaba que sus trabajadores se convirtieran en símbolos del resentimiento contra la Nueva Economía. «Si hubiésemos sabido que se iba a pasar de negociar con UPS a negociar con todos los trabajadores a tiempo parcial del país, habríamos afrontado el asunto de un modo muy distinto».[2]

De creadores de empleo a creadores de riqueza

Como hemos visto, hace sólo tres o cuatro años que las empresas han dejado de ocultar los despidos y las reestructuraciones tras la retórica de la necesidad y han comenzado a hablar sin tapujos de su aversión a contratar personas, y, en algunos casos, han preferido abandonar por completo la contratación laboral. Multinacionales que antes se enorgullecían de ser «motores del aumento del empleo» —y que empleaban ese carácter para lograr toda clase de ayudas estatales— prefieren identificarse ahora como motores del «crecimiento económico». La diferencia es sutil, pero no cuando se busca trabajo. Es verdad que las empresas están haciendo crecer la economía, pero como hemos visto lo logran mediante despidos, fusiones, consolidaciones y por la externalización; en otras palabras, a través de la degradación del empleo y la pérdida de puestos de trabajo. Y a medida que crece la economía, en realidad la cantidad de personas empleadas directamente por las grandes corporaciones se está reduciendo. Las empresas multinacionales, que controlan más del 33 % de los activos productivos del mundo, sólo ofrecen directamente el 5 % del empleo mundial.[3] Y aunque los activos totales de las cien mayores corporaciones aumentaron un 288 % entre 1990 y 1997, la cantidad de personas em-

2. «A Wake-Up Call for Business», *Business Week,* uno de septiembre de 1997, págs. 26-27.

3. World Development Movement, «Corporate Giants: Their grip on the world's economy». El 5 % del empleo real se relaciona a la vez con el empleo directo y el indirecto (73 millones de personas, esto es, dos tercios, tienen empleo directo). La cifra pertenece al Instituto de Investigación del Desarrollo Social de las Naciones Unidas (UNRISD), documento nº 5, escrito por Eric Kolodner. La cifra expresada en porcentaje de los activos productivos mundiales proviene del Informe Mundial sobre Inversiones de 1994 de la UNCTAD.

pleadas por ellas creció menos del 9 % en ese mismo período de enorme crecimiento.[4]

La cifra más asombrosa es la más reciente: en 1988, a pesar del comportamiento estelar de la economía estadounidense y de un descenso récord de la tasa de desempleo, las empresas del país suprimieron 677 mil trabajos fijos, más que en cualquier otro año de esta década. Uno de cada nueve despidos se produjo como consecuencia de fusiones; muchos otros afectaron al sector de la producción. Como sugiere la baja tasa de desempleo de EE.UU., dos tercios de las empresas que eliminaron puestos de trabajo crearon otros, y los empleados despedidos encontraron puestos sustitutivos con relativa rapidez.[5] Pero lo que demuestran esas grandes supresiones de empleos es que la relación estable y fiable de los trabajadores y las empresas tiene poco o nada que ver con el índice de desempleo o con la salud relativa de la economía. Aun en la mejor época de la economía, la gente goza de menos estabilidad laboral; de hecho, esta buena época económica puede emanar, al menos en parte, de esa pérdida de estabilidad.

La creación de empleo como parte de la misión de las empresas, y especialmente la creación de puestos de trabajo a tiempo completo, decentemente remunerados y estables, parece haberse convertido en algo secundario para la mayoría de las corporaciones, independientemente de los beneficios que obtengan. (Véase las tablas relacionadas con el tema en la página 314.) En vez de ser un elemento para lograr empresas saludables, los trabajadores son tratados cada vez más por la patronal como una carga inevitable, como el pago del impuesto a la renta o como una onerosa molestia, como cuando no se les permite arrojar los desechos tóxicos en los lagos. Los políticos dicen que su prioridad es el empleo, pero la Bolsa responde con vivas cada vez que se anuncian despidos masivos y se hunde cuando parece que se van a dar aumentos salariales. Sea cual fuere el camino por el que llegamos hasta esta situación, el mensaje que trasmiten nuestros mercados libres es que los buenos empleos son un mal negocio, que son malos para «la economía» y que es necesario evitarlos a cualquier precio. Aunque es innegable que esta ecuación ha brindado beneficios sin precedentes a corto plazo, puede terminar siendo un error de cálculo de los dirigen-

4. «Global 500», *Fortune,* 29 de julio de 1991 y 3 de agosto de 1998. Las empresas están clasificadas según los ingresos.

5. Challenger, Gray & Christmas y la Oficina Estadounidense de Estadísticas Laborales, 1999.

tes de la industria. Por no querer considerase creadores de empleo, las empresas se exponen a una respuesta que sólo puede dar una población que sabe que la buena marcha de la economía le ofrece pocos beneficios demostrables. (Véase las tablas 11.1 a 11.4.)

Según el informe de 1997 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), «las crecientes desigualdades plantean una grave amenaza de que se produzca una reacción violenta contra la globalización, que tanto puede estallar en el Norte como en el Sur (...). Las décadas de 1920 y 1930 constituyen una sombría e inquietante advertencia sobre la rapidez con que la pérdida de confianza en los mercados y en la apertura económica puede reflejarse en los acontecimientos políticos».[6] Cuando todavía se estaban sintiendo los efectos de las crisis económicas asiática y rusa, un informe de la ONU sobre el «desarrollo humano» emitido el año siguiente se mostró aún más severo: al señalar las crecientes desigualdades entre los ricos y los pobres, James Gustave Speth, el administrador del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, dijo: «Las cifras son escandalosas, dada la riqueza que existe. El progreso debe distribuirse con más equidad».[7]

Es un discurso que se escucha con frecuencia cada vez mayor en esta época. Las ominosas advertencias sobre la incubación de un movimiento contra la globalización arrojan sombras sobres las reuniones anuales de los dirigentes políticos y empresariales de Davos, en Suiza. La prensa económica está llena de pronósticos incómodos, como el de *Business Week* que señalaba: «La contraposición entre la abundancia de las arcas corporativas y el continuo estancamiento del nivel de vida de los estadounidenses puede llegar a ser políticamente insostenible».[8] Y eso en Estados Unidos, que tiene un índice de desempleo desusadamente bajo. La situación es menos cómoda en Canadá, donde el desempleo asciende al 8,3 %, y en los países de la Unión Europea, que no bajan de una tasa del 11,5 %. (Véase la tabla 11.5 del apéndice.)

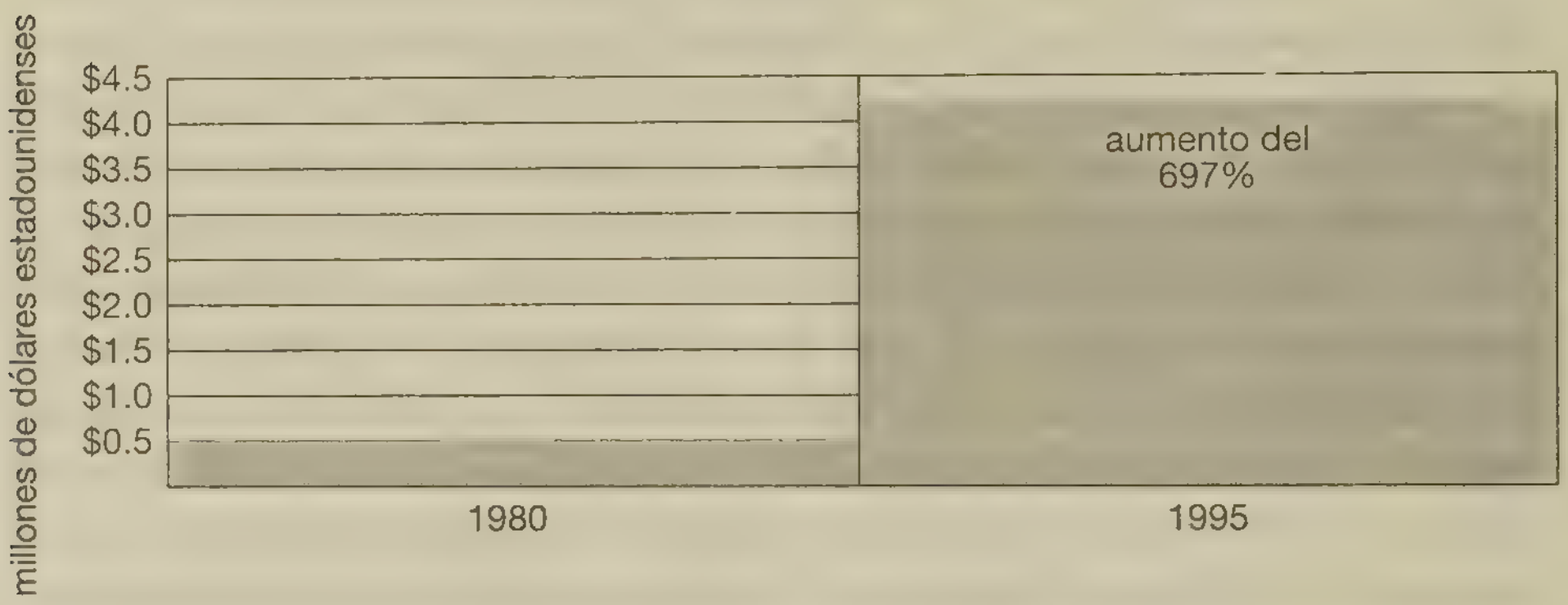
En un discurso pronunciado ante el Consejo Comercial de Temas Nacionales, Ted Newall, presidente ejecutivo de Nova Corp. de Calgary, Alberta, calificó el hecho de que más del 20 % de los canadien-

6. «UNCTAD Sounds Warning on Globalization», comunicado de prensa de la UNCTAD del 11 de septiembre de 1997.

7. «Poverty Amid Consumer Affluence», comunicado de prensa del Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de 1988, 9 de septiembre de 1998.

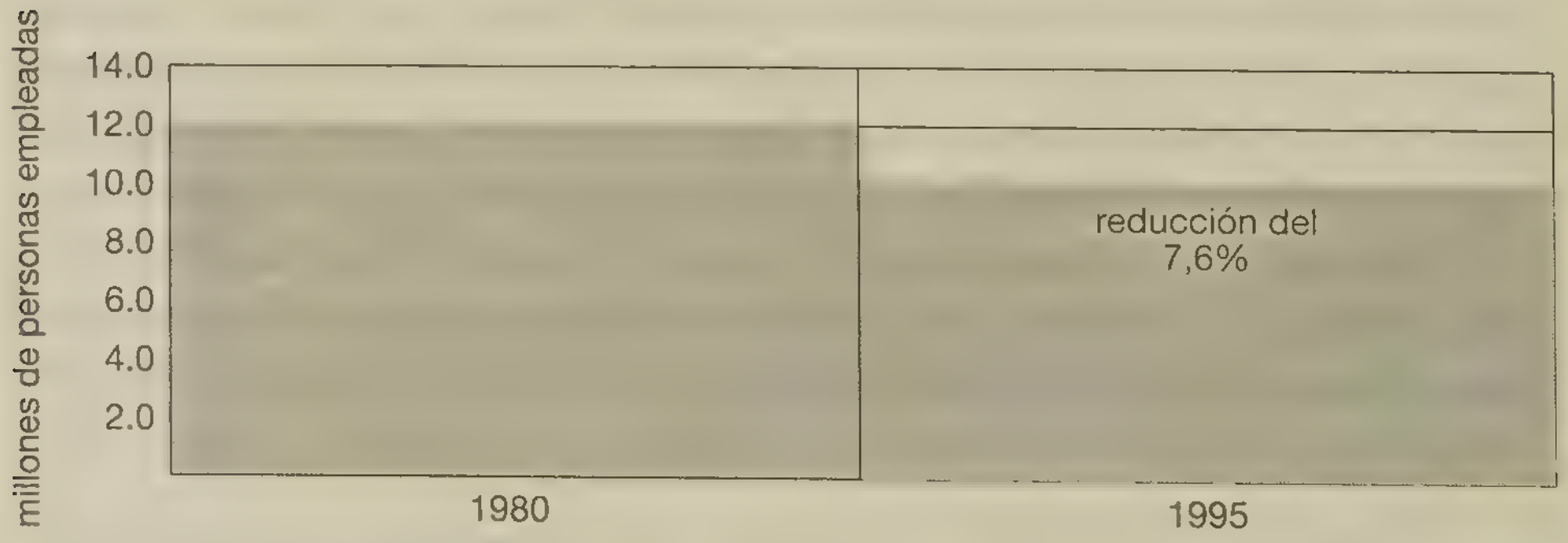
8. Aaron Bernstein, «The Wage Squeeze», *Business Week,* 17 de julio de 1995, págs. 54-62.

TABLA 11.1. Activos totales de las 100 principales empresas multinacionales en 1980 y en 1995



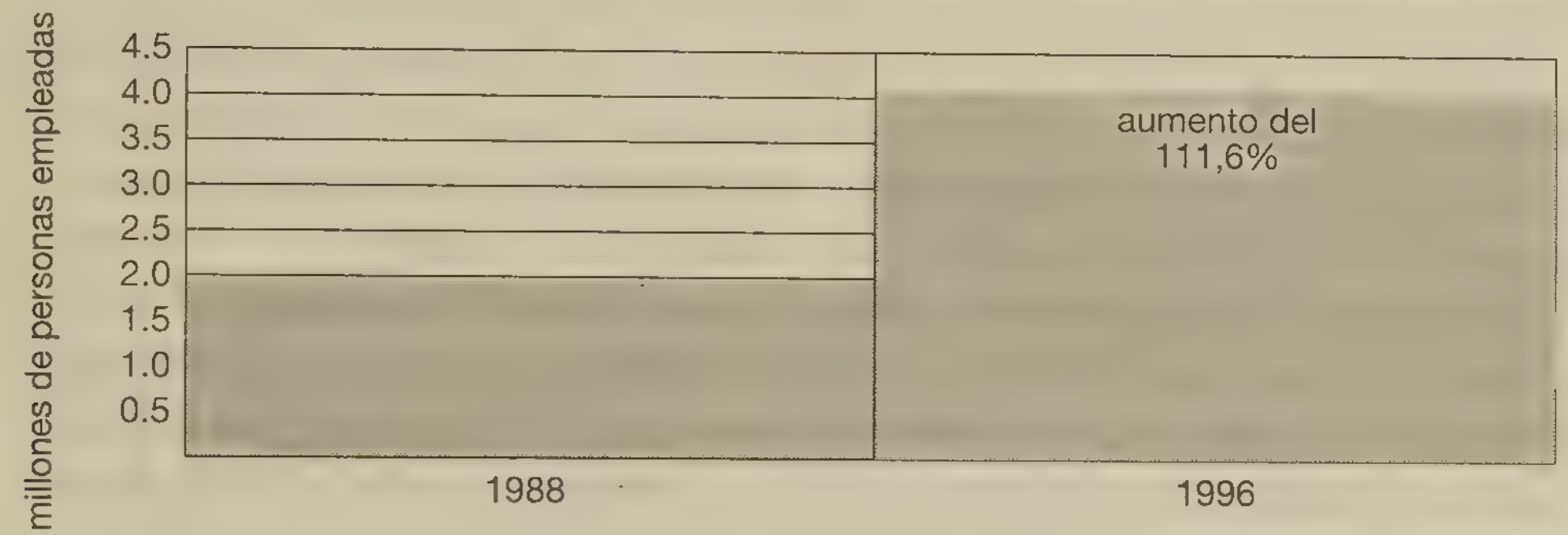
Fuente: Las Empresas Multinacionales en el Desarrollo Mundial: Tercera Encuesta (ONU, 1983); Las Empresas Multinacionales en el Desarrollo Mundial: Tendencias y Perspectivas (ONU, 1988); Informes sobre Inversiones Mundiales (ONU, 1993, 1994, 1997).

TABLA 11.2. Empleo directo en las 100 principales empresas multinacionales en 1980 y 1995



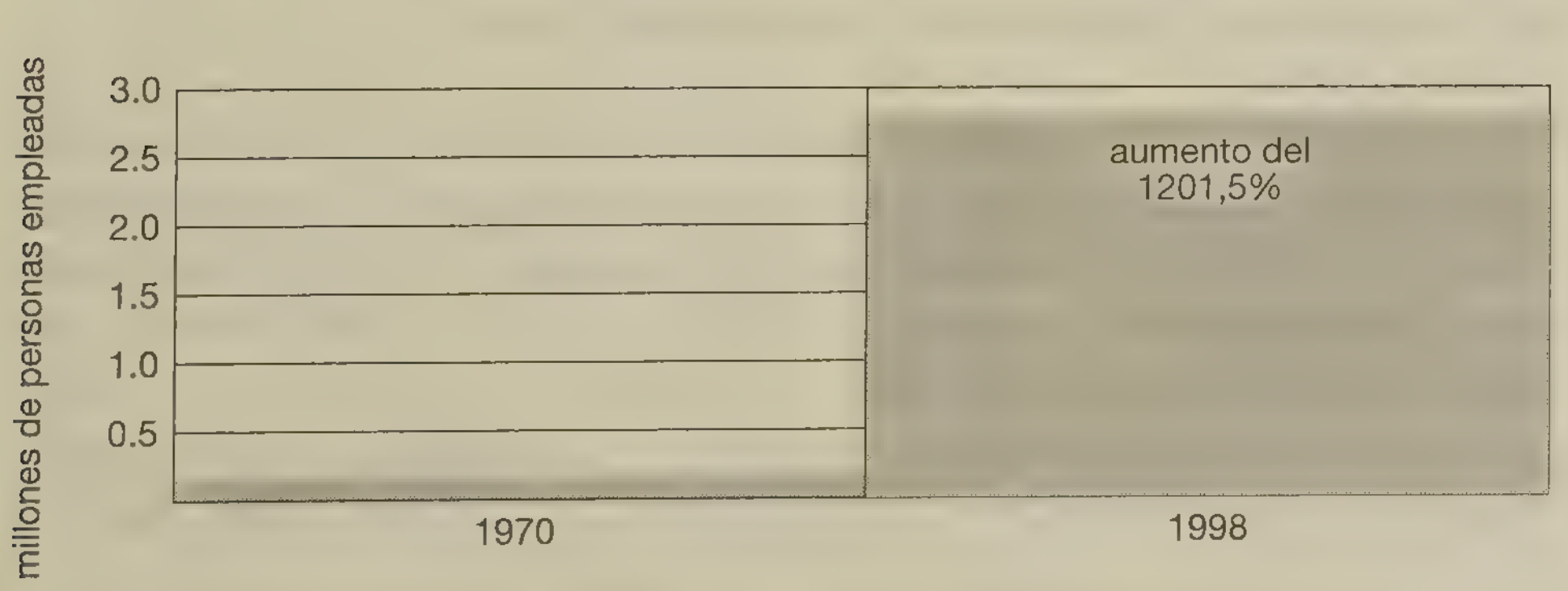
Fuente: Las Empresas Multinacionales en el Desarrollo Mundial: Tercera Encuesta (ONU, 1983); Las Empresas Multinacionales en el Desarrollo Mundial: Tendencias y Perspectivas (ONU, 1988); Informes sobre Inversiones Mundiales (ONU, 1993, 1994, 1997).

TABLA 11.3. Aumento del Empleo por medio de agencias de trabajo temporal en Europa y en EE.UU. en 1988 y 1996



Fuente: Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (CIETT); países incluidos: Reino Unido, Francia, Holanda, Alemania, España, Bélgica, Dinamarca y EE.UU.

TABLA 11.4. Cantidad promedio de personas empleadas diariamente por medio de agencias de trabajo temporal de EE.UU. en 1970 y 1998



Fuente: Bruce Steinberg, «Temporay Help Annual Update for 1997», *Contemporary Times,* primavera de 1998; Timothy W. Brogan, «Staffing Services Annual Update» (1999), Asociación Nacional de Servicios Temporales y de Personal.

ses viven por debajo del nivel de la pobreza como «una bomba de tiempo que puede estallar en cualquier momento». De hecho, ha aparecido toda una industria marginal de ejecutivos que compiten entre sí por su clarividencia ética: escriben libros sobre la nueva «sociedad de accionistas», recriminan a sus colegas su falta de escrúpulos y anuncian que ha llegado la hora de que los dirigentes corporativos se ocupen de la creciente desigualdad económica. El problema es que no se ponen de acuerdo sobre quién debe marcharse primero.

El temor de la rebelión de los pobres es tan antiguo como los jardines de los palacios, especialmente en épocas en que una gran prosperidad económica se acompaña de una distribución desigual de la riqueza. Bertrand Russel escribió que la élite dirigente victoriana de Inglaterra tenía tanto terror de que la clase trabajadora se rebelase a causa de su «espantosa pobreza», que en tiempos de Peterloo* muchas mansiones de campo grandes estaban dotadas con piezas de artillería por si las atacaba la multitud. «Mi abuelo materno, que murió en 1869, mientras su mente divagaba en el curso de su última enfermedad, escuchó un gran ruido que venía de la calle y creyó que había estallado la revolución, lo que demostraba que, al menos inconscientemente, la idea de la revolución lo había acompañado durante largos y prósperos años.»[9]

Un amigo mío cuya familia vive en la India dice que su tía de Punjabi tiene tanto miedo de una insurrección de su propio personal doméstico que mantiene los cuchillos de cocina bajo llave, y hace que los sirvientes corten los vegetales con palos afilados. No muy distintos son esos estadounidenses, cada vez más numerosos, que se mudan a barrios vallados porque los suburbios ya no les protegen de las amenazas que, según creen, las ciudades encierran para ellos.

A pesar del abismo siempre creciente que separa a los ricos y a los pobres y del que tanto habla la ONU, y no obstante la muy discutida extinción de la clase media en Occidente, el ataque contra el empleo y el nivel de ingreso no es quizá el delito corporativo más grave al que nos enfrentamos como ciudadanos del mundo, y que en teoría no es irreversible. A largo plazo, peores son los crímenes que las empresas cometen contra el medio ambiente, contra las reservas alimentarias y

* Denominación de una grave insurrección de obreros ocurrida en Manchester, Inglaterra, en 1819. *[N. del t.]*

9. Bertrand Russell, *Ideas and Beliefs of the Victorians: An historic revaluation of the Victorian Age,* Londres, Sylvan Press, 1949, pág. 20.

contra los pueblos y las culturas indígenas. No obstante, la erosión del compromiso con el empleo permanente es el factor que más contribuye a crear un clima de militancia contra las empresas, y lo que ha hecho a los mercados más vulnerables al «descontento social», por citar al *Wall Street Journal.*[10]

Cuando las corporaciones se consideran como vehículos eficaces para la distribución de la riqueza —aunque la verdad sea que apenas proporcionan empleos e ingresos fiscales—, al menos constituyen la base para esos acuerdos a menudo fáusticos por medio de los cuales, los ciudadanos les ofrecen su lealtad a cambio de un salario seguro. Antes, las compañías se servían de la creación de empleo como una especie de armadura que las protegía contra las iras que sin esas defensas les hubiesen alcanzado a causa de los abusos que cometen contra el medio ambiente o contra los derechos humanos.

Esa armadura nunca fue tan eficaz como durante los debates sobre «el empleo *versus* el medio ambiente» de finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990, cuando en los movimientos progresistas surgieron profundas divisiones entre quienes apoyaban los derechos de las empresas madereras y quienes querían proteger los bosques. En Columbia Británica, los militantes eran gente que viajaba en autobús desde las ciudades, y los madereros los que apoyaban lealmente a las multinacionales que habían alimentado sus comunidades durante generaciones. Para muchas personas, este tipo de división se está haciendo menos clara, y las multinacionales van perdiendo sus aliados naturales entre los trabajadores manuales, castigados por los despidos brutales, los cierres súbitos de plantas y las constantes amenazas de las empresas de mudarse a otra parte.

En la actualidad es difícil encontrar una población fabril satisfecha y cuyos integrantes no sientan que han sido traicionados de alguna manera por el sector empresarial de la localidad. Y las empresas, en lugar de dividir a la comunidad en facciones, se han convertido en el factor alrededor del cual pueden ser reunidas todas las violaciones contra los trabajadores, el medio ambiente y los derechos humanos y confor-

10. Cuando Alan Greenspan dijo que el índice de crecimiento no podía seguir sin reflejarse en aumentos de salarios, *The Wall Street Journal* respondió: «En este momento, el porcentaje del producto interior bruto que va a parar a las empresas es del 10 %, el mayor en treinta años, mientras que la cuota de los trabajadores se ha reducido un tanto durante los últimos años, hasta el 58 %. Una modificación de esta proporción podría ser beneficiosa para la economía, al colocar más dinero en manos de los consumidores y evitar la posibilidad del descontento social.»

mar una ideología política única. No se tarda en percibir que la desmedida ansia de beneficios que conduce, por ejemplo, a la destrucción de los bosques, se debe a la misma filosofía que destruye los pueblos madereros al transferir la industria a Indonesia. John Jordan, un anarquista y ecologista británico, lo expresa así: «Las multinacionales están dañando la democracia, el trabajo, las comunidades, la cultura y la biosfera. Sin darse cuenta nos han ayudado a ver que todos los problemas responden al mismo sistema, a relacionar todos los temas con otro y a no pensarlos como si fueran independientes entre sí».

Este inminente levantamiento no se debe sólo a quejas personales. Aun quienes tienen la suerte de haber conseguido un buen trabajo y de no haber sufrido nunca un despido viven bajo la amenaza, y si no ellos, sus hijos, o sus padres o amigos. Vivimos en la cultura de la inseguridad laboral, y los mensajes que aconsejan la autosuficiencia nos alcanza a todos. En Norteamérica, los enormes camiones en ruta hacia México, los trabajadores llorando ante las puertas de una fábrica, las ventanas clausuradas de un pueblo fabril abandonado y la gente durmiendo en las aceras se cuentan entre las imágenes más potentes de la economía de nuestra época: son metáforas grabadas a fuego en el inconsciente colectivo de una economía que constante y descaradamente antepone las ganancias a las personas.

Es posible que la generación que recibió con más crudeza este mensaje sea la que se formó con la recesión de principios de la década de 1990. Sus integrantes, casi sin excepción, planificaron su vida escuchando un coro de voces que les decía que abrigaran pocas expectativas, que no hicieran depender su éxito de nadie. Cuando buscaban un puesto de trabajo en General Motors, en Nike, en General Electric o en cualquier otra empresa, el mensaje era el mismo: no te fíes de nadie. Y por si no se daban por enterados, el mensaje era reforzado por los consejeros de la escuela secundaria, que se les ofrecía en seminarios sobre cómo ser «Yo, Inc»., o por los programas nocturnos de la televisión, que no cesaban de repetir que los fondos de pensiones se derrumbarían, o los de empresas como Prudential Insurance, que nos invitan a ser «nuestra propia roca». En las universidades de toda Norteamérica, los eventos que se organizan durante el ingreso de los nuevos estudiantes son patrocinados ahora por sociedades de inversión que los emplean para convencer a los alumnos de que comiencen a ahorrar para su jubilación antes incluso de diplomarse.

Esto no ha dejado de producir efectos. Según *The Yankelovich Report,* la Biblia del marketing demográfico, la creencia de que es nece-

sario ser autosuficiente ha aumentado en un tercio en cada generación, desde las personas maduras (las nacidas entre 1909 y 1945) hasta los hijos de la explosión demográfica (los nacidos entre 1946 y 1964) y las últimas generaciones (que incluyen a los nacidos entre 1965 y el momento actual). «Más de dos tercios de los más jóvenes piensan: "En este mundo tengo que apoderarme de todo lo que pueda, porque nadie me va a dar nada". Pocos miembros de la primera y la segunda categoría concuerdan con ellos; sólo un tercio y la mitad, respectivamente», dice el informe.[11] La empresa publicitaria neyoquina DMByB detectó actitudes similares en los adolescentes de todo el mundo. «De una extensa batería de actitudes, la que más consenso despertó en jóvenes de todo el mundo fue "lograr lo que quiero de la vida es algo que depende de mí".» Nueve de cada diez jóvenes norteamericanos encuestados concordaron con este sentimiento de autosuficiencia total.[12]

Este cambio de actitud se ha traducido en un gran auge de las sociedades de inversión. Parece que los jóvenes participan cada vez más en ellas. «¿Por qué tienen tanta necesidad de ahorrar?», se pregunta un periodista de *Business Week.* «Parece que el fenómeno tiene mucho que ver con la autosuficiencia. Los más jóvenes creen que sólo lograrán el éxito con sus propias iniciativas, y no están seguros de que cuando lleguen a ser viejos la Seguridad Social o los planes de pensiones sigan existiendo.»[13] En realidad, y si ha de creerse en la prensa económica, el único efecto de este cambio será provocar una nueva ola de iniciativas empresariales cuando estos adolescentes, que saben que no pueden fiarse de nadie, salgan a la búsqueda de su oportunidad.

Es incuestionable que muchos jóvenes han compensado su desconfianza hacia los políticos y las empresas adoptando los valores sociales darwinistas del sistema responsable de su inseguridad laboral: son más ávidos, más duros y decididos. Sencillamente Lo Harán. ¿Pero que sucederá con los que carecen de titulaciones, los que no quieren ser el próximo Bill Gates y el siguiente Richard Branson? ¿Por qué van a invertir en los objetivos económicos de empresas que han desinvertido tan pródigamente en ellos? ¿Qué incentivos tienen para ser leales a un sector que a lo largo de toda su vida adulta los ha bombardeado con un solo mensaje: «No contéis con nosotros»?

11. J. Walker Smith y Ann Clurman, *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing,* Nueva York, HarperCollins, 1997, pág. 102.
12. *American Demographics,* mayo de 1996.
13. *Business Week,* 3 de noviembre de 1997.

Aquí el tema ya no es el desempleo *per se*. Sería un error creer que los antiguos salarios podrían comprar la misma lealtad y confianza que muchas empresas —y algunas con razón— estaban acostumbradas a recibir. El trabajo ocasional, a tiempo parcial y mal pagado no provoca la misma identificación de los trabajadores con las empresas que los contratos de por vida de antes. Vaya usted a cualquier centro comercial quince minutos después del cierre y verá la nueva relación laboral en acción: todos los empleados con salarios mínimos forman cola, con los bolsos y mochilas abiertos, para pasar la inspección. Los minoristas nos dicen que esa revisión diaria en busca de artículos robados es una práctica habitual. Y según una encuesta anual de la industria que realiza el Proyecto de Investigación de la Seguridad de la Universidad de Florida, las sospechas son fundadas: el estudio demuestra que en 1998 los robos de los empleados constituyeron el 42,7 % del total de artículos sustraídos en las tiendas minoristas estadounidenses, la tasa más alta nunca registrada por el estudio. Al empleado de Starbucks, Steve Emery, le gusta repetir lo que le dijo un cliente comprensivo: «Si pagas cacahuetes, contratas monos». Cuando me relató la observación, recordé algo que había oído decir sólo dos meses antes a un grupo de obreras indonesias de Nike. Sentadas en círculo y con las piernas cruzadas, en una de las barracas, me dijeron que en lo profundo de su alma deseaban que la fábrica ardiera hasta los cimientos. Como es natural, los sentimientos de las obreras eran mucho más agresivos que el resentimiento que expresan los trabajadores occidentales; pero es verdad que los vigilantes que revisan los bolsos de las trabajadoras a la salida de la fábrica indonesia de Nike llevan revólveres.

Pero es entre los millones de trabajadores temporales donde más fácil resulta detectar los verdaderos motivos de hostilidad contra las empresas. Como muchos de ellos no permanecen en cada puesto el tiempo suficiente para que se pueda averiguar la calidad de su trabajo, el principio del mérito —que antes era un principio sagrado del capitalismo— está desapareciendo. Y la situación puede ser extraordinariamente desmoralizadora. «Muy pronto me quedaré sin trabajo en esta ciudad», escribe Debbie Goad, una trabajadora temporal con veinte años de experiencia como secretaria. «Estoy inscrita en quince empresas de trabajo. Es como jugar en las máquinas tragaperras de Las Vegas. Me llaman constantemente, y al hablar parecen vendedores de coches de segunda mano. "Sé que pronto le conseguiremos un puesto de trabajo perfecto".»[14]

14. Debbie Goad, «Hello, my name is Temp 378», *Temp Slave,* nº 10, pág. 6.

Debbie escribió esas palabras en *Temp Slave,* una pequeña revista de Madison, Wisconsin, que se dedica a explorar un resentimiento que parece ser un pozo sin fondo. En ella, los trabajadores que han sido calificados como prescindibles dan rienda suelta a su ira contra las empresas que los alquilan como si fueran piezas de máquina, y que una vez usados los devuelven a la agencia. Los temporales nunca han tenido nadie con quien hablar sobre estos temas; la naturaleza de su trabajo los aísla a unos de otros, y, dentro de los lugares donde se desempeña, también de los empleados fijos.

Así, no es sorprendente que *Temp Slave* y páginas de Internet como Temp 24-7 rebosen resentimiento reprimido y que ofrezcan consejos para sabotear los sistemas informáticos de los empleadores, así como ensayos con títulos como «Todos odian a los temporales. ¡El sentimiento es mutuo!» y «El aburrimiento, el espantoso aburrimiento de la vida de oficina de los temporales».

La mano de obra temporal contradice el principio del mérito, al igual que la práctica cada vez más frecuente de intercambiar ejecutivos como si fueran deportistas profesionales. Los ejecutivos temporales constituyen el mayor de los desmentidos a la leyenda capitalista del joven ordenanza que asciende hasta llegar a ser presidente de la empresa. Puesto que los ejecutivos de la actualidad se limitan a intercambiarse entre sí los puestos de mando, parecen nacidos en una región superior y exclusiva, como los reyes. En este contexto no se puede ya soñar con elevarse de ordenanza a presidente, porque es probable que el servicio de ordenanzas se haya contratado con Pitney Bowes y esté formado por permatemporales.

Ésa es la situación que impera en Microsoft, y es en parte la razón de que allí el resentimiento de los temporales sea superior que en cualquier otro sitio. Otro motivo es que Microsoft reconoce abiertamente que mantiene sus reservas de temporales para proteger de los estragos del libre mercado el núcleo central de empleados permanentes. Cuando se suprime una línea de productos o se encuentra otra manera ingeniosa de reducir los costes, quienes absorben el golpe son ellos. Si se pregunta a las agencias, dicen que a su personal no le importa ser tratado como un *software* anticuado; después de todo, Bill Gates nunca les prometió nada. «Cuando la gente sabe que los puestos de trabajo son temporales, al terminar el contrato no se sienten defraudados en sus expectativas», explica Peg Cheirett, presidenta del

Grupo Wasser, una de las agencias que proporciona empleados temporales a Microsfot.[15]

No hay duda de que Gates ha diseñado medidas de reducción del personal que evitan los graves reproches de engaño a que se enfrentaron los patronos de IBM a finales de la década de 1980, cuando eliminaron 37 mil puestos de trabajo, traumatizando a empleados que creían tener trabajo para el resto de sus vidas. Los temporales de Microsoft no tienen razones para esperar nada de Bill Gates —y eso es verdad—, pero aunque este hecho impide que se formen manifestaciones ante las puertas de la empresa, no hace que los piratas informáticos se abstengan de atacar sus sistemas desde dentro. (Como sucedió durante 1988, cuando una pandilla llamada Culto de la Vaca Muerta puso en Internet un programa diseñado para piratear los productos de Microsoft denominado Orificio Trasero. Fue descargado 300 mil veces de la Red.) Los permatemporales de Microsoft protestan contra este sueño capitalista hiperactivo; sin embargo, ellos saben mejor que nadie que están sólo como invitados. Así, mientras los empleados fijos de Microsoft son famosos por su culto a la empresa, los permatemporales sienten por ella un rencor sin igual. Cuando los periodistas les preguntan qué opinan sobre sus patronos, responden por ejemplo: «Nos tratan como basura»[16] o «Es un sistema con dos clases de personas, que infunden miedo y sentimientos de inferioridad y de odio».[17]

La desinversión: una transacción dual

Al referirse a ese cambio, Charles Handy, el autor de *The Hundry Spirit,* escribe que «es evidente que el contrato psicológico entre los empleadores y los empleados se ha modificado. En el lenguaje especializado se habla ahora de la "empleabilidad" y no del "empleo", lo que si se interpreta bien, significa "no cuentes con nosotros, sino contigo mismo, pero trataremos de ayudarte si podemos"».[18]

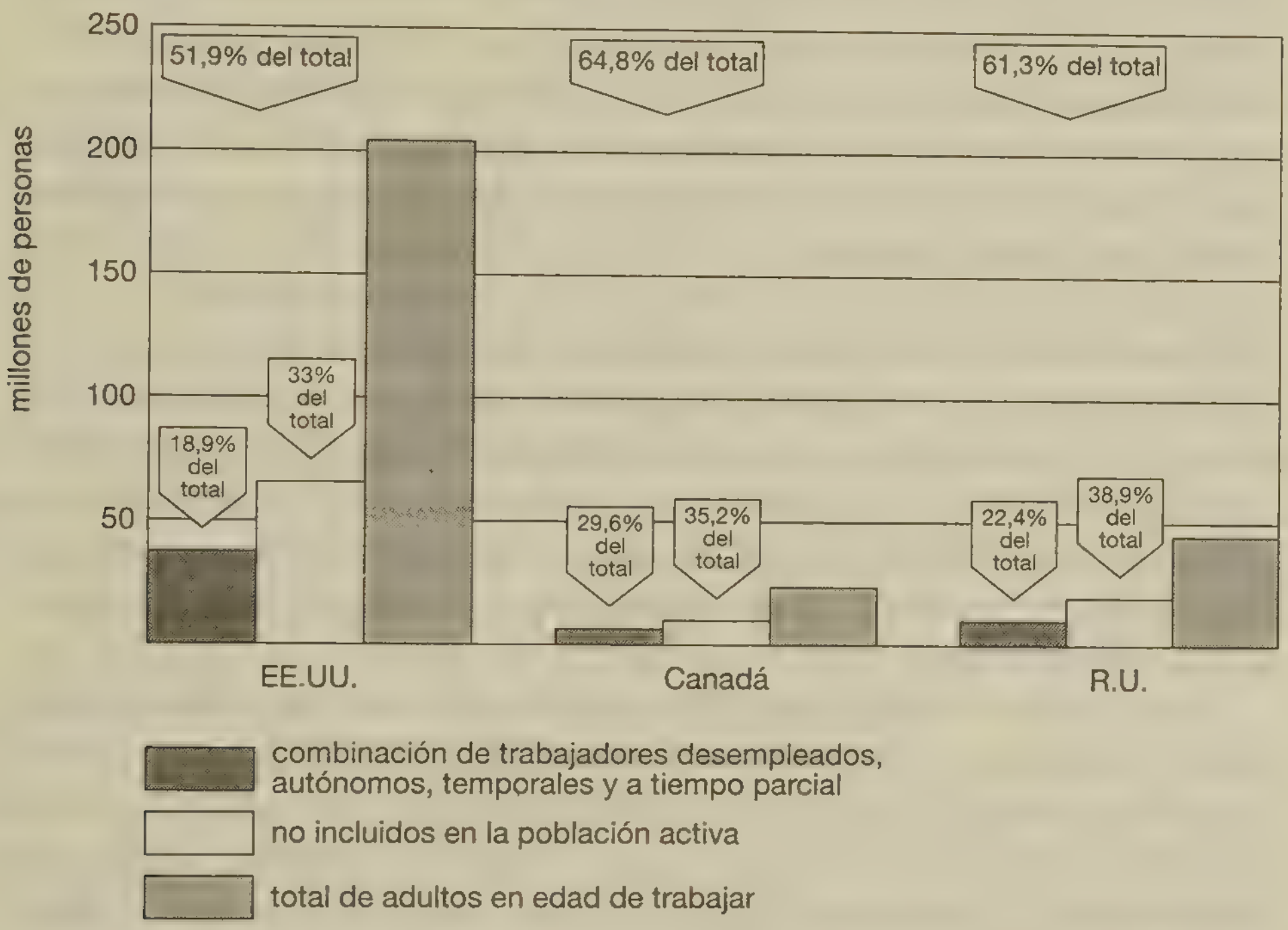
15. Steven Greenhouse, New York Times Service, publicado por *International Herald Tribune* el 31 de marzo de 1998, pág. 1.

16. Helm, «Microsoft Testing Limits...».

17. Greenhouse, New York Times Service. La empleada en cuestión es Rebecca Hughes, editora de CD-ROM en Microsoft en calidad de empleada temporal durante tres años.

18. Charles Handy, *The Hungry Spirit,* Londres, Hutchinson, 1997, págs. 70, 71.

TABLA 11.6. Perfiles de la población activa de EE.UU., Canadá y el Reino Unido, 1997



Fuente: Oficina de Estadísticas Laborales, Estadísticas de Canadá, Oficina Nacional de Estadística (Encuesta de Población Activa), Confederación Internacional de Trabajadores Temporales (CIETT). En las estadísticas correspondientes a EE.UU. y Canadá se toma en cuenta la superposición entre los trabajadores temporales y a tiempo parcial. En las correspondientes al Reino Unido se toma en cuenta la superposición entre los temporales y los autónomos.

[Si se toma como ejemplo las estadísticas correspondientes a EE.UU., los desempleados, los trabajadores a tiempo parcial, los temporales y los trabajadores de reemplazo conforman cerca del 40 % de las personas con empleo o que lo buscan. Pero si se incluye los 67 millones de estadounidenses en edad de trabajar no incluidos en las cifras de desempleo porque no buscan trabajo, el porcentaje de adultos con puestos fijos y a tiempo completo equivale a una minoría de trabajadores.]

Mas para algunos —y en especial para los trabajadores jóvenes—, hay más esperanzas. Como ellos no acostumbran a considerar el lugar de trabajo como una prolongación del alma, en algunos casos les alivia saber que no deberán sufrir las angustiantes desilusiones que atravesaron sus padres. Para cualquiera que se haya incorporado al mercado la-

boral durante los últimos diez años, el desempleo es algo esperado, como el trabajo autónomo y autogenerado. Además, perder el empleo resulta mucho menos alarmante cuando conseguirlo parece poco más que un accidente. Esta familiaridad con el desempleo crea un tipo propio de desinversión por parte del trabajador, que abandona el concepto mismo de dependencia total de un solo empleo. Ya podemos empezar a preguntarnos si debemos desear siquiera mantener el mismo trabajo toda la vida, y, lo que es más importante aún, por qué debe depender nuestro sentimiento de la identidad de los avatares de las grandes empresas.

Esta desinversión de la cultura empresarial produce efectos que van mucho más allá de la psicología individual: una población de trabajadores cualificados que no se consideran integrantes de por vida de las empresas podría dar origen a un renacimiento de la creatividad y a la revitalización de la vida cívica, que son dos perspectivas interesantes. Pero lo seguro es que ya está provocando una militancia política contraria a las empresas.

Eso se ve en los piratas informáticos que atacan a Microsoft y, como veremos en el capítulo siguiente, en los guerrilleros *rompeanuncios* que atacan las vallas publicitarias urbanas. Está también en las bromas de los anarquistas, como «en el Día del Trabajo, llama para decir que estás enfermo», en manifiestos como «Roba en el trabajo, porque el trabajo te está robando a ti» y en las páginas de Internet con nombres como «La américa corporativa nos exprime», y también subyace en campañas internacionales contra las empresas, como la que el pleito McLibel provocó contra McDonald's y la que atacó a Nike por las condiciones laborales de sus fábricas asiáticas.

En su ensayo «Stupid Jobs Are Good to Relax With» («Los trabajos estúpidos son buenos para descansar»), el autor de Toronto Hal Niedzviecki establece un contraste entre la indiferencia que siente hacia la serie de «empleos tontos» que llenan su currículo con la grave postración que sufrió su padre cuando le obligaron a jubilarse antes de tiempo después de una carrera de ascensos. Hal ayudó a su padre a empaquetar sus pertenencias en su último día de trabajo, observando los artículos de escritorio con el logo de la empresa que había utilizado durante doce años. «A pesar de sus décadas de trabajo fijo y de mis años de empleo precario (y las cinco titulaciones que reuníamos entre los dos), hemos terminado del mismo modo. Pero él se siente engañado y yo no.»[19]

19. Hal Niedzviecki, «Stupid Jobs Are Good to Relax With», *This Magazine*, enero-febrero de 1998, págs. 16-19.

Los integrantes de la cultura juvenil de la década de 1960 juraron ser la primera generación que no iba a «venderse»; se negaban a comprar billete en el tren expreso llamado «empleo para toda la vida». Pero entre las filas de los jóvenes trabajadores a tiempo parcial, de los temporales y los contratados, asistimos a algo que puede resultar mucho más poderoso aún. Encontramos en ellos la primera oleada de trabajadores que nunca se lo creyeron, algunos por elección propia, pero la mayoría porque el tren del empleo fijo ha pasado la mayor parte de la década anterior atascado en la estación.

Sería imposible exagerar la amplitud del cambio. Entre la cantidad total de adultos en edad de trabajar de EE.UU., Canadá y el Reino Unido, los que tienen empleos fijos y que no son autónomos están en minoría. Los temporales, los empleados a tiempo parcial, los desempleados y los que han abandonado por completo la fuerza laboral —algunos porque no quieren trabajar, pero muchos más porque han renunciado a buscar trabajo— constituyen ahora más de la mitad de la población en edad de trabajar (véase la tabla 11.6).

En otras palabras, son mayoría las personas que no logran encontrar una empresa a la que ofrecer su lealtad durante toda la vida. Y para los trabajadores jóvenes, siempre excesivamente representados entre las filas de desempleados, trabajadores a tiempo parcial y temporales, la relación con el mundo laboral es aún más débil. (Véase la tabla 11.7 del apéndice.)

DEL FIN DEL EMPLEO AL FIN DEL LOGO

No debe sorprendernos que las empresas que con más frecuencia son víctimas de los ataques de los aerosoles, de los piratas informáticos y de las campañas internacionales contra las corporaciones sean las que tienen los anuncios más modernos, los investigadores de mercado más intuitivos y los programas educativos más agresivos. Como los dictados de la creación de las marcas les obligan a destruir sus vínculos tradicionales con la creación de empleo, no es exagerado decir que las «más fuertes» son las que generan los peores empleos, ya sea en las zonas de procesamiento de exportaciones, en Silicon Valley o en los centros comerciales. Además, las empresas que se anuncian agresivamente en MTV, en Cannel One o en *Details* y que venden zapatillas, vaqueros, hamburguesas o *walkmans* son las mismas que inauguraron el sector de los McJobs y que condujeron al éxodo de la producción a

lugares baratos como Cavite. Después de empachar a los jóvenes con mensajes alentadores —como las zapatillas «Justo Do It», las camisetas «No Fear» y los vaqueros «No Excuses»—, estas empresas responden a las solicitudes de empleo con un decidido «¿Me lo dices a mí?» Los trabajadores de Cavite pueden ser deshonestos, pero los consumidores básicos de Nike y de Levi's han recibido otro mensaje a raíz del traslado internacional de cada vez más empresas: que no merecen trabajar.

Para agregar insulto a la injuria, como vimos en la primera parte, «Sin espacio», este abandono por parte de las empresas de marca ocurre en el mismo momento en que se busca con más empeño que nunca la cultura juvenil para crear marcas. El estilo y las actitudes jóvenes se cuentan entre los más eficaces generadores de riqueza de nuestra economía del entretenimiento, pero a los jóvenes de la vida real se los usa en todo el mundo para crear una fuerza de trabajo descartable. En este contexto inestable, como se verá en la sección final de este libro, la economía de las marcas se está convirtiendo en el equivalente político de un letrero colgado a las espaldas del cuerpo empresarial y donde se leyera «patead aquí».

NO LOGO

CAPÍTULO 12

La piratería publicitaria

Los anuncios bajo ataque

> *En estos días los publicitarios están muy deprimidos y nerviosos, y sienten una especie de pavor apocalíptico. A menudo, cuando almuerzo con un colega de una agencia, nos acompañan algunos redactores y directores de arte. Todos ellos quieren saber cuándo va a estallar la revolución y a dónde van a ir a parar cuando se produzca.*
>
> —El ex publicitario James Rorty, *Our Master's Voice,* 1934

Es un viernes por la mañana en Nueva York, junto a Alphabet City, y Jorge Rodríguez de Gerarda, subido en una alta escalera, quita el papel de un anuncio de cigarrillos Newport. Momentos antes, la valla publicitaria de la esquina de las calles Houston y Attorney exhibía una alegre pareja que se disputa un *pretzel.* Ahora muestra un inolvidable rostro de niño que Rodríguez ha pintado con color rojizo. Como colofón, pega unas franjas cortadas a mano del anuncio de Newport que forman un marco fluorescente alrededor del rostro infantil.

Cuando este artista de treinta y un años termina su tarea, la valla ha adquirido el aspecto que él buscaba: parece haber sido despojada de años de anuncios de cigarrillos, de cervezas y de automóviles, mostrando la superficie oxidada. Ahora, el metal revela el verdadero artículo de la transacción publicitaria. «Una vez quitados los anuncios», dice, «lo que queda es el impacto en los niños de la zona que miran estas imágenes».[1]

A diferencia de la creciente legión de guerrilleros del arte que hay en Nueva York, Rodríguez de Gerada se niega a trabajar clandestina-

1. Entrevista personal.

mente por la noche, como un vándalo, y prefiere hacer su trabajo a plena luz del día. Además, el calificativo de «arte guerrillero» no le gusta, y prefiere calificarlo como «arte de los ciudadanos». Quiere que el diálogo que mantiene desde hace más de diez años con las vallas publicitarias de la ciudad se considere como un modo normal de discurso en una sociedad democrática, y no como un acto vanguardista. Desea que mientras pinta y pega, los niños se detengan y observen, como lo hacen en este día soleado mientras un hombre se ofrece para sujetar la escalera.

Rodríguez de Gerada dice que incluso en tres ocasiones ha convencido a los policías de que no le detuvieran. «Les digo: "Miren, miren alrededor, miren lo que está sucediendo. Déjenme explicarles por qué hago esto".» Informa a los policías de que en los barrios pobres hay una cantidad desproporcionada de publicidad que vende productos y bebidas alcohólicas fuertes. Les señala que los anuncios siempre muestran modelos navegando, esquiando o jugando al golf, dando un brillo especial a los productos que promueven y atrayendo a los niños del gueto, que anhelan salir de él. A diferencia de los anunciantes, que dan el golpe y escapan, él quiere que su trabajo pase a formar parte de la discusión comunitaria sobre la política del espacio público.

Rodríguez de Gerada es uno de los más inteligentes y creativos fundadores de la piratería publicitaria, que en la práctica consiste en parodiar los anuncios y en asaltar las vallas callejeras para alterar por completo sus mensajes. Los rompeanuncios argumentan que las calles son espacios públicos, y que, como la mayoría de las personas no pueden permitirse comprarlos, para contrarrestar los mensajes de las empresas tienen derecho a responder a unas imágenes que nunca pidieron ver. En los últimos años, el argumento ha sido fortalecido por la creciente agresividad de los anunciantes en el dominio público, por los anuncios que se discutieron en «Sin espacio» y que se pintan o se proyectan en las aceras, que ocupan edificios y autobuses íntegros, que penetran en las escuelas y en las canchas de baloncesto y que se ven en Internet. Al mismo tiempo, como expusimos en «Sin opciones», la proliferación de las «plazas» semipúblicas de los centros comerciales y las supertiendas ha creado cada vez más espacios donde los únicos anuncios permitidos son los comerciales. La causa de los rompeavisos gana aún más urgencia por su convicción de que la concentración de medios en pocas manos ha logrado devaluar el derecho a la libre expresión al separarla del derecho a ser escuchado.

Todas estas fuerzas están reuniéndose y creando un clima de desagravio semiótico. Cada vez más militantes piensan que ha llegado el tiempo de que el público deje de pedir que queden espacios sin dueño y que comience a apropiarse de ellos. La piratería publicitaria rechaza de plano la idea de que el marketing debe ser aceptado pasivamente como un flujo unidireccional de información sólo por el hecho de que paga los espacios públicos.

Los casos más sofisticados de piratería publicitaria no son parodias puntuales de los anuncios, sino que los interceptan; son contramensajes que se apoderan de los métodos de comunicación de las propias empresas y emiten un mensaje totalmente contradictorio con el que se deseaba transmitir. El proceso obliga a las empresas a pagar los gastos de la subversión contra ellas mismas, ya sea literalmente, porque son ellas las que financian las vallas publicitarias, o figurativamente, porque cada vez que la gente desfigura un logo están aprovechando los grandes recursos invertidos para darle significación. Kalle Lasn, editor de la revista *Adbusters* de Vancouver, explica la mecánica de la piratería publicitaria valiéndose como metáfora del arte marcial del jujitsu. «Con una sola bofetada, haces caer de espaldas al gigante. Nosotros utilizamos la fuerza del enemigo.» Es una imagen tomada de Saul Alinsky, quien en su Biblia para militantes, *Rules for Radicals,* define el «jujitsu político de masas» como «el empleo del poder de un sector de la estructura de poder contra otro (...), con lo que la fuerza superior de los detentadores se convierte en su propia derrota».[2] Así, descolgándose por el costado de una valla de Levi's de 30 pies por 90 (la mayor de San Francisco) y pegando sobre la imagen del cartel el rostro de Charles Manson, el asesino múltiple, un grupo de rompeanuncios intenta emitir un mensaje subversivo sobre las prácticas laborales con que se fabrican los vaqueros Levi's. En la declaración que dejó allí, el Frente de Liberación de las Vallas Publicitarias dijo que había elegido el rostro de Manson porque los vaqueros son «fabricados por prisioneros chinos y vendidos a las instituciones penitenciarias de todo Estados Unidos».

El término «piratería publicitaria» fue inventado en 1984 por la banda de *collages* musicales Negativland. «Los anuncios, alterados con habilidad (...), hacen que los espectadores se planteen la estrategia original

2. Saul D. Alinsky, *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals,* Random House, Nueva York; 1971, pág. 152.

de las empresas», dice un miembro del grupo en el álbum *Jamcon '84*. La metáfora del jujutsu no satisface del todo a los rompeanuncios, quienes insisten que ellos no invierten los mensajes, sino que más bien los mejoran, los editan, los magnifican o los desenmascaran. «Ésta es la verdad última de la publicidad», me dijo uno de los artistas rompeanuncios.[3] En otras palabras, la piratería publicitaria correcta es una visión de rayos X del subconsciente de la campaña publicitaria que no revela un pensamiento opuesto a ella, sino la verdad profunda que se esconde tras las capas de eufemismos publicitarios. Así, según estos principios, girando levemente el pestillo de la imaginería, Joe Camel, ahora retirado, se convierte en Joe Chemo, conectado para siempre a un sistema de alimentación intravenosa. ¿Acaso no es eso lo que nos depara el futuro? O se muestra a Joe con quince años menos que de costumbre. Al igual que Baby Smurf, el «Bebé del cáncer» es bonito y simpático, y se entretiene con un juego de construcción y no con coches deportivos o con los billares. ¿Y por qué no? Antes de que R. J. Reynolds llegara a un acuerdo de 206 mil millones de dólares con 46 Estados, el gobierno estadounidense acusó a la tabacalera de utilizar el camello de cartón para inducir a los niños a fumar. Entonces, ¿por qué no ir más allá aún, dicen los rompeanuncios, y alcanzar a los fumadores aún más jóvenes? La campaña «Piensa diferente» de Apple, con figuras de personajes famosos vivos y muertos, ha sido el objetivo de numerosos pirateos; se ha colocado una fotografía de Stalin con un eslogan modificado que dice: «Piensa realmente diferente»; la leyenda del anuncio donde figuraba el Dalai Lama pasó a rezar: «Piensa con Desilusión», y el arco iris del logo de Apple se convirtió en una calavera. Mi campaña favorita es una que se hizo con un anuncio de Exxon que apareció inmediatamente después del vertido de petróleo en 1947 del Exxon Valdez: dos enormes vallas anunciaron a millones de transeúntes que «La mierda ocurre. Nueva Exxon».

Es casi imposible descubrir cuáles son las raíces de la piratería publicitaria, sobre todo porque la práctica en sí misma es una mezcla de *graffiti*, de arte moderno, de filosofía del bricolaje *punky* y de un inmemorial espíritu bromista. Y utilizar las vallas publicitarias como armazón para la militancia política tampoco es una táctica revolucionaria. Hace veinte años que el Frente de Liberación de las Vallas de San

3. Entrevista personal. Muchos rompeanuncios que entrevisté prefieren mantener el anonimato.

Francisco (responsable de los pirateos contra Exxon y Levi's) viene alterando anuncios, mientras que los Artistas del Graffiti en Vallas Contra las Promociones Dañinas de Australia (cuyas siglas inglesas son BUG-UP, importunar) alcanzaron su máxima actividad en 1983, causando un daño sin precedentes de un millón de dólares contra los anuncios de tabaco dentro y en los alrededores de Sydney.

Fueron Guy Debord y los situacionistas, los inspiradores y los teóricos de la teatral insurrección estudiantil de París de Mayo de 1968 los primeros en descubrir el poder que puede tener un simple *détournement,* que consiste en una imagen, un mensaje o un objeto que se extrae de su contexto y adquiere un significado nuevo. Pero aunque los piratas culturales toman abundantes préstamos de los movimientos artísticos de vanguardia del pasado —des Dadá al surrealismo y del conceptualismo al situacionismo—, el marco que atacaban estos revolucionarios del arte tendía a ser el mundo del arte y su cultura pasiva de la observación, así como la ética reñida con el placer de la sociedad capitalista corriente. Para muchos estudiantes de fines de la década de 1960, el enemigo era la rigidez y el conformismo del Hombre de Empresa; la empresa en sí resultaba mucho menos atractiva. Así, mientras el situacionista Asger Jorn arrojaba pintura contra paisajes campestres comprados en los mercadillos de segunda mano, los piratas culturales de la actualidad prefieren interponerse con la publicidad corporativa y con otras modalidades del discurso empresarial. Y si sus mensajes culturales son de índole más agudamente política que los de sus predecesores, eso puede deberse a que las imágenes que en la década de 1960 eran realmente subversivas —«Trabajar jamás», «Prohibido prohibir», «Toma los deseos por la realidad»— ahora suenan más como eslóganes de Sprite y de Nike: «Siéntelo». Y las «situaciones» o «happenings» organizados por los bromistas políticos de 1968, aunque en aquella época eran realmente sorprendentes y perturbadores, se han convertido en los anuncios de Absolut Vodka de 1998, como el que muestra estudiantes de arte vestidos de color púrpura penetrando en bares y restaurantes y destruyendo las botellas.

En 1993, Mark Dery escribió «Culture Jamming: Hacking, Slashing and Sniping in the Empire of Signs», un folleto publicado por Pamphlet Series de la revista *Open*. Para Dery, la piratería publicitaria incluye combinaciones tan eclécticas de teatro y de actividad política como la que hacían las «Guerrilla Girls», que protestaban contra la exclusión de las mujeres del mundo del arte por medio de manifes-

taciones ante el Museo Whitney y en las que se ponían máscaras de gorilas; Joey Skagg, que ha revelado innumerables estafas de los medios de comunicación, y la ejecución en efigie que Artfux infligía al archirrepublicano Jesse Helms ante la Colina del Capitolio. Para Dery, la piratería publicitaria es, esencialmente, todo lo que mezcle el arte, los medios de comunicación, la parodia y las opiniones de los extraños al sistema. Pero dentro de estas subculturas siempre ha existido una tensión entre las fuerzas de los bromistas frívolos y los revolucionarios en serio. Vuelven a plantearse algunas preguntas: ¿el juego y el placer son en sí mismos actos revolucionarios, como mantenían los situacionistas? ¿Perturbar la información de la cultura es algo esencialmente subversivo, como piensa Skagg? ¿O la mezcla del arte y la política sólo sirve, para parafrasear a Emma Goldman, para asegurarse de que alguien ha enchufado un buen sistema de sonido a la revolución?

Aunque la piratería publicitaria es una corriente que nunca se extingue por completo, no hay duda de que durante los últimos cinco años ha experimentado un renacimiento centrado más en la política que en la broma. Para un número cada vez mayor de jóvenes militantes, los ataques contra los anuncios se presentan como el instrumento perfecto para expresar su rechazo hacia las empresas multinacionales que los acosan tan agresivamente como compradores y que los desechan con tan poca ceremonia como trabajadores. Influidos por teóricos de los medios de comunicación como Noam Chomsky, Edward Herman, Mark Crispin Miller, Robert McChesney y Ben Bagdikian, todos los cuales han investigado las ideas acerca del control de las empresas sobre los flujos de información, los rompeanuncios escriben la teoría en las calles, desestructurando literalmente la cultura corporativa con marcadores a prueba de agua y con cubos de pegamento.

Los rompeanuncios provienen de orígenes diversos; hay desde anarquistas marxistas puros que se niegan a dejarse entrevistar por «la prensa de los poderes económicos» hasta los que, como Rodríguez Gerada, trabajan durante el día en la industria publicitaria (irónicamente, Gerada vive de crear carteles comerciales y montar los escaparates de las supertiendas) y emplean su talento para trasmitir los mensajes que consideran positivos. Además de cierta animadversión mutua, la única ideología que une el espectro de la piratería publicitaria es la convicción de que la libertad de expresión no tiene sentido si la cacofonía comercial llega al punto de que no podemos hacernos oír. «Creo que todos deberíamos tener una valla publicitaria propia, pero

no la tenemos», dice Jack Napier (es un seudónimo) refiriéndose al Frente de Liberación de las Vallas.[4]

En el ala más radical del espectro ha aparecido una red de «grupos contra los medios de comunicación», descentralizada y anárquica, que combina los ataques contra los anuncios con la publicación de *fanzines*, las radios pirata, la videomilitancia, Internet y la agitación comunitaria. Han aparecido grupos del colectivo en Tallahassee, en Boston, en Seattle, en Montreal y en Winnipeg, dividiéndose con frecuencia en otras organizaciones más. En Londres, donde los ataques contra los medios se llama *subvertising,* se ha formado un nuevo grupo denominado UK Subs, como el grupo *punk* del mismo nombre de la década de 1970. Y en los dos últimos años a los rompeanuncios más realistas se les ha unido una red mundial de *pirativistas* que despliegan sus actividades en Internet, y que se dedican principalmente a invadir las páginas corporativas para plasmar sus propios mensajes en ellas.

Algunos grupos menos extremistas también han pasado a la acción. A los Teamsters de EE.UU. han comenzado a gustarles mucho los ataques contra los anuncios, y los han empleado para atraer la atención hacia los trabajadores en huelga durante varios conflictos laborales recientes. Por ejemplo, la cervecera Miller Brewing fue víctima de ataques de este tipo cuando despidió a los obreros de su fábrica de St. Louis. Los Teamsters compraron una valla donde parodiaron una campaña que la empresa difundía en esa época. *Business Week* relataba: «En vez de dos botellas de cerveza hundidas en la nieve con la leyenda "Dos frías", el anuncio muestra dos obreros congelados en la nieve con la leyenda "Dos fríos": Miller despidió 88 trabajadores de St. Louis».[5] Como dijo Ron Carver, el organizador de la iniciativa, «cuando se hace esto, se pone en peligro campañas publicitarias multimillonarias».[6]

Un caso señero de ataque contra la publicidad se produjo en el otoño de 1977, cuando los grupos antitabaco de Nueva York adquirieron cientos de espacios publicitarios del techo de los taxis de la ciudad para anunciar las marcas de cigarrillos «Virginia Slime» y «Cancer Country».* En todo Manhattan, cuando los taxis quedaban atrapados en un atasco, los anuncios falsos se mezclaban con los auténticos.

4. Entrevista personal.
5. Mary Kuntz, «Is Nothing Sacred», *Business Week,* 18 de mayo de 1998, págs. 130-137.
6. *Ibíd.*

* Juegos de palabras donde se reemplaza *Virginia Slims* (Delgados de Virginia) por Lodo de Virginia, y *Marlboro Country* (País Marlboro) por País del Cáncer. *[N. del t.]*

«MOTÍN CONTRA LAS MARCAS» — TIGRE DE PAPEL, ESLOGAN DE 1997

El renacimiento de la piratería publicitaria tiene mucho que ver con la accesibilidad de las nuevas tecnologías, que han facilitado enormemente la creación y la circulación de las parodias de la publicidad. Internet suele rebosar de nuevos tipos de publicidad de marcas, como ya hemos visto, pero también de páginas que permiten conectarse con rompeanuncios de ciudades de toda Norteamérica y Europa, de parodias de anuncios que se pueden descargar al momento y de versiones digitales originales de anuncios que se puede importar directamente a los ordenadores personales o piratear en sus sitios. Para Rodríguez de Gerada, la verdadera revolución consiste en el efecto que ha tenido la edición personal en las técnicas de que disponen los piratas. Durante la década pasada, dice, la piratería publicitaria ha pasado de ser «un medio poco tecnológico a ser de alta tecnología», y a emplear escáneres y programas como Photoshop, que permiten a los piratas reproducir exactamente los colores, la tipografía y los materiales originales. «Conozco tantas técnicas diferentes, que logro anuncios que parecen los mismos, pero reimpresos con el mensaje cambiado, lo que no es lo mismo que emborronar un cartel con un aerosol.»

La diferencia es clave. Mientras que los *graffitis* tradicionales tratan de imprimir elementos disonantes en la superficie lisa de la publicidad (como «la espinilla en la foto retocada del rostro de EE.UU., para citar una imagen de Negativland), los mensajes de Rodríguez de Gerada intentan introducirse en las imágenes y adquirir legitimidad valiéndose del anuncio mismo. Muchas de sus «ediciones» se han integrado hasta tal punto que los anuncios modificados parecen los originales, aunque con un mensaje que coge al observador por sorpresa. Incluso el rostro infantil que colocó en Alphabet City —que no fue un ataque paródico tradicional— fue diseñado digitalmente en el mismo vinilo adhesivo que las agencias emplean para forrar los autobuses y los edificios con logos. «La tecnología nos permite utilizar la estética de Madison Avenue contra sí misma», dice. «Ése es el aspecto más importante de la nueva ola de gente que emplea estas tácticas guerrilleras, porque la generación de MTV está acostumbrada a eso: a que todo sea atractivo, brillante y pulcro. Si dedicas tiempo para que quede bonito, no dejarán de verlo.»

Mas para otros, la piratería publicitaria no tiene por qué ser tan técnica. El artista escénico Jubal Brown de Toronto desató el mayor ataque contra las vallas publicitarias de Canadá utilizando tan sólo un

marcador. Enseñó a sus amigos a distorsionar los rostros ya demacrados de los modelos publicitarios ennegreciéndoles los ojos y dibujándoles una cremallera en la boca, con lo que se convertían instantáneamente en calaveras. Para las mujeres rompeanuncios en particular, esas «calaveradas» se adaptaban muy bien a la teoría de «la verdad de la publicidad»: si la escualidez es el ideal de la belleza, ¿por qué no ir hasta el fondo en la estética del zombie y ofrecer unas cuantas supermodelos de ultratumba? Para Brown, que es más nihilista que feminista, la calaverada era un simple medio para denunciar la pobreza cultural de la vida patrocinada por las marcas. («¡Compre!» «¡Compre!» «¡Compre!» «¡Muera!» «¡Muera!» «¡Muera!», dice la declaración de Brown que se exhibió en una galería de arte de Toronto.) El Día de los Inocentes de 1997 docenas de personas salieron de calavera y atacaron cientos de vallas en las concurridas calles de Toronto. Su trabajo fue reproducido en *Adbusters,* lo que ayudó a difundir la idea en ciudades de toda Norteamérica.

Y nadie navega tan bien en esta ola de piratería publicitaria como *Adbusters,* que se define como «órgano oficial» de la tendencia. A su editor Kalle Lasn, que habla exclusivamente en la jerga ecológico-pop de la revista, le gusta decir que somos una cultura de «adictos a las toxinas», que envenenan nuestros cuerpos, nuestro «medio ambiente mental» y nuestro planeta. Piensa que la piratería publicitaria logrará producir un «cambio de paradigmas» en la conciencia del público. Publicada por Media Foundation de Vancouver, la revista apareció en 1989 con una edición de 5 mil ejemplares. Ahora tira 35 mil, y al menos 20 mil se venden en EE.UU. La fundación también produce «no anuncios» para la televisión que acusan a la industria de la belleza de causar problemas de alimentación, ataca el consumo excesivo de los norteamericanos y aconseja cambiar los automóviles por bicicletas. La mayoría de las emisoras de televisión de Canadá y Estados Unidos se han negado a difundir sus mensajes, lo que proporciona a Media Foundation la excusa perfecta para ponerles pleitos y emplear los juicios para atraer la atención de la prensa hacia su propuesta de que los medios de comunicación sean más democráticos y accesibles a los ciudadanos.

La piratería publicitaria está experimentando un renacimiento, en parte debido a los adelantos tecnológicos, pero sobre todo a causa de la antigua ley de la oferta y la demanda. Hay algo no demasiado profundo en la mente del público que hace que disfrute al ver subvertidos y ridiculizados los símbolos del poder corporativo. En otras palabras,

hay mercado. Habiendo logrado el comercialismo aventajar la autoridad tradicional de la religión, la política y la educación, las empresas se han convertido en el objeto natural de todo el resentimiento y la rebeldía flotantes. La piratería cultural ha topado con la aspiración subyacente de yugular las corporaciones. «Los Estados han caído, y las empresas se han convertido en las nuevas instituciones públicas», dice Jaggi Singh, un militante anticorporativo de Montreal.[7] «La gente está reaccionando contra la iconografía de nuestra época.» El defensor estadounidense de los derechos laborales Trim Bissell va más allá, y explica que la insaciable expansión de cadenas como Starbucks y las extensiones de marca como las de Nike han creado un clima maduro para los ataques anticorporativos. «Hay algunas empresas con un marketing tan agresivo y tan ansiosas de estampar su imagen en todas las personas y en todas las calles, que crean rechazo entre la población pensante», dice. «La gente repudia la destrucción de la cultura y su reemplazo con estos logos y eslóganes corporativos fabricados en masa, que constituyen una especie de fascismo cultural.»[8]

Por supuesto, la mayoría de la supermarcas saben que la misma imaginería que les ha proporcionado miles de millones en ventas puede provocar olas culturales distintas y que ellas no desean. Mucho antes de que la campaña contra Nike comenzara en serio, el presidente ejecutivo de la empresa, Phil Knight, observó con propiedad que «los sentimientos que generamos y de los que vivimos tienen doble filo. De alguna manera, cada sentimiento implica el opuesto, y en el nivel en que nosotros nos movemos la reacción puede ser mucho más que considerable y de ningún modo pasajera».[9] La reacción también es mucho más de la que se da cuando una zapatilla deportiva de cualquier estilo pasa de moda de pronto o cuando de la noche a la mañana la última canción, repetida hasta el hartazgo, se hace insoportable. Lo mejor de la piratería publicitaria toca esa cara oculta de los sentimientos que inspiran las marcas, por lo que las emociones no son reemplazadas por el deseo de comprar la siguiente zapatilla o de escuchar la próxima canción, sino que lentamente se vuelven contra las marcas mismas.

Es difícil decir hasta qué punto la piratería publicitaria preocupa a los publicitarios. Aunque la Asociación Nacional de Anunciantes de EE.UU. no tiene escrúpulos en defender el derecho de sus miembros

7. Entrevista personal.
8. Entrevista personal.
9. Katz, *Just Do It,* pág. 39.

a perseguir a los rompeanuncios, por lo general detestan llevarlos ante los tribunales. Quizá sea una medida prudente. Aunque ante los medios de comunicación las agencias publicitarias tratan de pintar a los rompeanuncios como «policías de la censura»,[10] saben que no pasará mucho tiempo antes de que el público decida que son las compañías las que están censurando las expresiones creativas de aquéllos.

De modo que mientras las supermarcas se apresuran a poner pleitos por supuestas violaciones de sus marcas comerciales y no dudan en denunciarse entre sí por imitación de sus eslóganes o productos (como hizo Nike cuando la marca Candies adoptó el eslógan *Just Screw It),** las multinacionales se muestran mucho menos deseosas de participar en batallas legales que, según todo lo indica, se reñirán menos en el terreno legal que en el político. «Ninguna empresa quiere dar la cara, porque si lo hacen son objeto de las protestas y el boicot de los consumidores», dijo un ejecutivo a *Advertising Age.*[11] Además, las corporaciones consideran con razón que los rompeanuncios buscan atraer la atención a toda costa, y han aprendido a evitar todo lo que pueda dar publicidad a sus acciones. Un caso de este tipo se dio cuando Absolut Vodka amenazó con poner pleito a *Adbusters* por una parodia donde hablaba de «Absolut Bobería». La empresa renunció de inmediato a la idea cuando la revista le desafió públicamente a mantener un debate sobre los efectos perjudiciales del alcohol.

Y para gran sorpresa de Negativland, los abogados de Pepsi ni siquiera respondieron al disco que la banda lazó en 1997 y que se llamaba *Dispepsi,* un álbum antipop que consistía en *jingles* de Pepsi pirateados, modificados, distorsionados y desfigurados. Una canción imita los anuncios de Pepsi con una lista de imágenes desagradables: «Mi patrón me despidió. Pepsi / Yo clavé a Cristo en la cruz. Pepsi / (...) El asqueroso olor de las fábricas de pijos. Pepsi», etcétera.[12] Cuando la revista *Entertainment Weekly* preguntó al gigante de las bebida sin alcohol qué pensaba del álbum, prefirió decir que «era muy agradable escucharlo».[13]

10. *New York Times,* 4 de abril de 1990, pág. B1. DeWitt F. Helm Jr., presidente de la Asociación Nacional de Anunciantes, calificó de «policías de la censura» a los grupos religiosos que blanquean los anuncios de tabaco y de alcohol.

* «Tíralo a la basura». *[N. del t.]*

11. Alison Fahey, «Outdoor Feels the Drought», *Advertising Age,* 6 de agosto de 1990, pág. 3.

12. «The Greatest Taste Around», *Dispepsi,* Negativland, 1997.

13. «Soda Pop», *Entertainment Weekly,* 26 de septiembre de 1997.

La política de la identidad se hace interactiva

Existe una relación entre la fatiga de la publicidad que expresan los rompeanuncios y los encarnizados ataques contra el sexismo, el racismo y la homofobia de los medios de comunicación, tan de moda a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, cuando yo aún estaba en la universidad. Quizá la mejor manera de descubrirla es a través de las cambiantes relaciones que las feministas han mantenido con el mundo de la publicidad, especialmente porque el movimiento tiene el mérito de haber sentado las bases de gran parte de las críticas actuales contra ella. Como señala Susan Douglas en *Where the Girls Are,* «de todos los movimientos sociales de las décadas de 1960 y 1970, ninguno se mostró tan enemigo del consumismo como el de las mujeres. Las feministas atacaban las campañas publicitarias de productos como Pristeen y Silva Thins, y al rechazar el maquillaje, la moda y la necesidad de abrillantar los suelos, rechazaban la necesidad misma de comprar determinados productos».[14] Además, cuando reapareció la revista *Ms.* en 1990, los editores se tomaron tan en serio la interferencia de los anunciantes, que adoptaron la decisión sin precedentes de suprimir por completo de sus páginas ciertos anuncios muy redituables. Y la sección «Sin Comentario», una página compuesta por anuncios sexistas tomados de otras publicaciones, sigue siendo uno de los casos más notables de ataque contra los anuncios.

Muchas rompeanuncios dicen que llegaron a interesarse por las maquinaciones del marketing a través de las críticas de la industria de la belleza de «Feminism 101». Algunas comenzaron escribiendo «Dame de comer» en anuncios de Calvin Klein de las paradas de autobuses, como las integrantes de la *Bitch Brigade,** todas ellas alumnas de secundaria y que se desplazaban en monopatines. Otras leyeron un ejemplar del *fanzine* de Nomy Lamm, *I'm So Fucking Beautiful,* y otras más llegaron a conocer el juego interactivo «Da de Comer a la Supermodelo» gracias a la página oficial de Internet de RiotGrrrl. Y algunas, como Carly Stasko de Toronto, comenzaron dedicándose a la autoedición feminista. Stasko, de veintiún años, es una fábrica de imágenes alternativas compuesta por una sola mujer: sus bolsillos y su mochila rebosan de pegatinas para piratear anuncios, de copias de su último

14. Susan J. Douglas, *Where the Girls Are,* Times Books, Nueva York, 1994, pág. 227.

* *Bitch* (perra, prostituta) es un término peyorativo del inglés que se aplica a las mujeres y que aquí se usa con sentido reivindicativo. *[N. del t.]*

fanzine y de octavillas manuscritas sobre las virtudes de la «guerrilla en el jardín». Y cuando no está estudiando semiótica en la Universidad de Toronto, plantando semillas de girasol en parcelas urbanas abandonadas o creando sus propios medios de comunicación, Stasko da clases a niñas de catorce años en escuelas alternativas de barrio a las que enseña cómo cortar y pegar los elementos de la piratería publicitaria.

Su interés en el marketing comenzó cuando advirtió hasta qué punto las definiciones actuales de la belleza femenina —expresadas sobre todo en los medios y en la publicidad— le aportaban inseguridad y malestar a ella y a sus contemporáneas. Pero a diferencia de mi generación de feministas jóvenes, que se enfrentaban a hechos similares exigiendo la aplicación de la censura y de programas de reeducación, Stasko se integró en la ola de la autoedición de mediados de la década de 1990. Con menos de veinte años comenzó a publicar *Uncool,* un *fanzine* fotocopiado lleno de *collages* hechos con recortes de revistas femeninas, de anuncios falsificados de tampones, de manifiestos sobre la piratería publicitaria y, en uno de sus números, con un anuncio a toda página de Barbie Filósofa. «¿Qué apareció primero?», se pregunta la Barbie de Stasko. «¿La belleza o el mito?», y «Si me quiebro una uña cuando estoy dormida, ¿sufro también una crisis?».

Dice que el proceso de crear su propio medio de comunicación, de adoptar la voz de los promotores y de atacar la superficie de la cultura publicitaria comenzó a debilitar el efecto que los anuncios causaban en ella. «Me di cuenta de que podía emplear los mismos instrumentos que los medios para difundir mis ideas. Me he liberado de su influjo, porque aprendí lo fácil que es producirlo.»[15]

Aunque aventaja a Stasko en más de diez años, el derrotero que llevó a Rodríguez de Gerada a la piratería publicitaria tiene algunas características similares. Miembro fundador del grupo artístico-político Artfux, comenzó sus actividades de piratería al mismo tiempo que los negros y los latinos comenzaban a organizarse contra la publicidad del tabaco y el alcohol. En 1990, treinta años después de que la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color insistieran a las tabacaleras para que emplearan más modelos negros en sus anuncios, en las iglesias de afroamericanos de muchas ciudades norteamericanas surgió un movimiento que acusaba a esas mismas empresas de

15. Entrevista personal.

explotar su pobreza publicitando sus letales productos en sus barrios. En un claro índice de los tiempos que corrían, su atención había pasado de los anuncios a los productos que se vendían. El reverendo Calvin O. Butts de la Iglesia Bautista Abisinia de Harlem guiaba a sus feligreses en incursiones de piratería publicitaria durante las que repintaban las vallas publicitarias con anuncios de tabaco y alcohol de la parroquia. Otros sacerdotes extendieron la lucha a Chicago, Detroit y Dallas.[16]

El método de piratería publicitaria del reverendo Butts consistía en utilizar rodillos con mangos largos con los que se podía alcanzar las vallas para blanquear los anuncios. Resultaba práctico, pero Rodríguez de Gerada decidió ser más creativo y reemplazar los mensajes consumistas de las empresas con otros de tipo político de su propia cosecha. Siendo un artista consumado, alteraba cuidadosamente el rostro de los modelos de los anuncios de tabaco para que parecieran pertenecer a personas envejecidas y enfermas. Reemplazó la advertencia común «Las autoridades sanitarias advierten que...» por mensajes propios: «Las autoridades sublevadas advierten que los negros y los latinos son las principales cabezas de turco del negocio de las drogas ilegales y el objetivo prioritario de las legales».

Como muchos otros integrantes de la cultura temprana de la piratería publicitaria, Rodríguez de Gerada pronto llevó sus críticas más allá del tabaco y el alcohol, y comenzó a atacar el bombardeo publicitario despiadado y el comercialismo en general; pero en muchos sentidos, está agradecido con las marcas, porque de ellas deriva su propia evolución política. Cuando los niños de los barrios marginales comenzaron a luchar entre sí para conseguir los productos de Nike, Polo, Hilfiger y Nautica, se hizo evidente que las tabacaleras y las destilerías de bebidas alcohólicas no son las únicas que se alimentan de las ansias de los niños pobres por escapar a su suerte. Como hemos visto, estas marcas de moda vendieron con tanto éxito a la juventud marginada sus exageradas representaciones de la buena vida —los clubes de campo, los yates, las grandes superestrellas— que en ciertas partes de la Ciudad Global la ropa de marca ha llegado a ser a la vez un talismán y un arma. Mientras tanto, las feministas jóvenes de la generación de Carly Stasko, cuyo sentido de la justicia había sido encendido por el libro *Beauty Mith* de Naomi Wolf y por el documental de Jean Kilbourne

16. Stephanie Strom, «Billboard Owners Switching, Not Fighting», *New York Times,* 4 de abril de 1990, pág. B1.

Killing Us Softly, también vivieron las locuras de la cultura «alternativa», de la juventud y del *hip-hop*. En ese proceso, muchas tomaron cabal conciencia de que el marketing no sólo influye en la población imponiéndole estereotipos, sino también drogándola y persiguiéndola, con igual energía. Esto implicaba un cambio substancial entre dos generaciones de feministas. Por ejemplo, cuando *Ms.* decidió dejar de publicar anuncios en 1990 se creía que su corrosiva interferencia publicitaria, por la que Gloria Steinem y Robin Morgan estaban decididos a liberar a su revista, era un problema específicamente femenino.[17] Pero a medida que la política de la identidad se entremezcló con las crecientes críticas del poder corporativo, lo que se pide ya no es reformar campañas publicitarias problemáticas, sino preguntarse si los anunciantes tienen derecho legítimo de invadir todos los rincones e intersticios de nuestro entorno físico y mental; de lo que se trata es de la desaparición del espacio y de la ausencia de opciones significativas. La cultura publicitaria ha demostrado una notable capacidad para absorber, digerir y hasta aprovechar las críticas de sus contenidos. En este contexto, ha quedado suficientemente claro que los únicos ataques que lograrán conmover los cimientos de esta sólida industria no son los que se dirijan a la gente guapa de las imágenes, sino a las empresas que las pagan.

De este modo, para Carly Stasko, el marketing se ha convertido en una cuestión más relacionada con el entorno que con el género o la autoestima, y el entorno son las calles, las universidades y la cultura de los medios masivos, en el que, como habitante de una ciudad, vive su vida. «Lo que digo es que éste es mi entorno», afirma, «y que estos anuncios están dirigidos hacia mí. Si estas imágenes pueden influir en mí, entonces yo también puedo influir en ellas».

El anuncio de los lavabos como catalizador político

Para muchos estudiantes que llegaron a ser adultos a finales de la década de 1990, el momento decisivo en que dejaron de centrarse en el contenido de la publicidad para preocuparse por la forma en sí se produjo en los lavabos de las universidades, donde había anuncios de automóviles. Los anuncios comenzaron a aparecer en los lavabos de las universidades norteamericanas en 1997, y desde entonces se han mul-

17. Steinem, «Sex, Lies & Advertising».

tiplicado. Como ya vimos en el capítulo 5, los administradores que permitieron a los anuncios insinuarse en sus universidades pensaban que los jóvenes ya habían sido tan abundantemente bombardeados con mensajes comerciales que unos más no les haría daño, y que el dinero que cobraban por ellos ayudaba a financiar programas educativos valiosos. Pero parece que ciertas cosas, como la publicidad, pueden resultar destructivas, y según muchos estudiantes lo son.

Por supuesto, la ironía es que desde el punto de vista de los publicitarios se había logrado llegar al sector deseado. A menos que seamos ciegos, los alumnos que ven los anuncios de los lavabos universitarios constituyen el mercado juvenil más cautivo que pueda existir. Pero desde el punto de vista de los estudiantes, era imposible una metáfora más literal de la clausura del espacio que un anuncio de Pizza Pizza o de Chrysler Neon mirándolos desde la pared de los urinarios o desde la puerta de un WC. Y fue precisamente por eso que este equivocado plan publicitario dio oportunidad a cientos de estudiantes norteamericanos de hacer sus pinitos en la militancia contra las empresas.

Es seguro que al recordar aquello, los funcionarios universitarios advierten el cómico error que cometieron al colocar anuncios en sitios tan privados, cuyos concurrentes, como todo el mundo sabe, se dedican a escribir desesperadas declaraciones de amor con bolígrafos o con lápices para ojos, a difundir rumores falsos, a debatir sobre el aborto y a compartir profundas intuiciones existenciales. Pero cuando aparecieron aquellas minivallas publicitarias, los lavabos se convirtieron en el único sitio seguro donde responder a los anuncios. En un solo instante, el espejo unidireccional de los grupos focalizados de investigación quedó invertido, y el mercado objetivo se volvió contra quienes estaban detrás de él. La respuesta más creativa fue la de los estudiantes de la Universidad de Toronto. Un grupito de ellos que consiguió trabajo temporal en la agencia publicitaria que colocaba las minivallas se preocupó de perder siempre los destornilladores con que se abrían los cuatrocientos marcos de plástico. Muy pronto un grupo autodenominado Sociedad de Agradecimiento a Escher estuvo en condiciones de abrir aquellas molduras «a prueba de estudiantes» y reemplazar sistemáticamente sus contenidos con grabados de Maurits Cornelis Escher. En vez de deformar el último anuncio de Chrysler o de Molson, los alumnos aprendían a gustar del artista holandés, que los *escheritas* habían elegido sólo porque sus imágenes geométricas se fotocopian bien.

Los anuncios de los lavabos revelaron claramente a una generación de militantes universitarios que no tienen ninguna necesidad de anun-

cios más *cool,* progresistas o distintos, sino sólo anuncios que atacar de vez en cuando. El debate universitario abandonó el contenido de los anuncios y pasó a ocuparse del hecho de que se estaba haciendo imposible escapar de la mirada invasora de la publicidad.

Por supuesto, hay rompeanuncios cuyo interés en la publicidad no gira en torno a la oposición a las marcas, sino que tiene más que ver con la política de costumbres de los años de lo políticamente correcto. A veces la revista *Adbusters* parece una versión algo menos aburrida de un anuncio de las autoridades públicas cuando nos aconsejan Reducir el consumo, Reutilizar los productos y Reciclar los desechos. La revista puede desplegar una ironía sangrienta, pero sus ataques contra la nicotina, el alcohol y las comidas rápidas pueden resultar repetitivos y monótonos. Los anuncios falsificados donde Absolut Vodka se denomina Absolute Hangover *(Resaca absoluta)* y los cigarrillos Ultra Kool, Utler Fool *(Ultratontos)* bastan para apartar de la revista a unos lectores que ya han traspasado la fina línea que separa la desobediencia civil de la era de la informática y el puritanismo. Mark Dery, autor del primer manifiesto de la piratería publicitaria y antiguo colaborador de la revista, dice que su propaganda contra el alcohol, el tabaco y las comidas rápidas suenan paternalistas, como si considerara que las «masas» son incapaces de «controlar sus propios deseos».[18]

El vendedor que llevamos dentro

En un artículo del *New Yorker* titulado «Vender toda la producción», el autor, John Seabrook, examina el fenómeno del «vendedor que llevamos dentro». Argumenta convincentemente que a la próxima generación de artistas no le preocupará los problemas de antes, como vender toda su producción, porque ellos mismos serán un autoanuncio viviente, y sabrán intuitivamente cómo producir arte preenvasado y convertirse en sus propias marcas. «Los artistas de las próximas generaciones crearán sus obras con un barómetro de marketing ya incorporado en su interior. El autor como vendedor, el artista con vestidura propia: tal es la integración vertical final.»[19]

18. Entrevista personal.
19. John Seabrook, «The Big Sellout», *New Yorker,* 20 y 27 de octubre de 1997, págs. 182-195.

Seabrook tiene razón cuando dice que el autoanuncio está ya integrado en las sinopsis de muchos artistas jóvenes, pero se equivoca al suponer que sólo emplearán el barómetro de marketing para buscar la fama y la fortuna en las industrias de la cultura. Como señala Carly Stasko, muchas personas que se educaron vendidas están tan acostumbradas a las oportunidades de la comercialización, que tan pronto como leen u oyen un eslogan nuevo comienzan a jugar mentalmente con él y a variarlo, como ella misma hace. Para Stasko, eso es el rompeanuncios que llevamos dentro, y cada campaña es un objetivo que busca una variación adecuada. De este modo, la capacidad que Seabrook ha identificado, y que permite a los pintores escribir el comunicado de prensa de sus exposiciones y a los músicos inventar las metáforas de las presentaciones de las tapas de sus discos, es la misma que se necesita para llegar a ser un rompeanuncios inteligente y venenoso. El rompeanuncios es el artista militante *enemigo* de la publicidad, que emplea su niñez llena de anuncios y su adolescencia dedicada a detectar los productos publicitados en *Seinfeld* para piratear un sistema que en cierta época se llegó a considerar a sí mismo como una especialización científica. Jamie Batsy, un *hacktivista* de la zona de Toronto, lo expresa así: «Los publicitarios y otros formadores de la opinión pública se enfrentan ahora con una generación de militantes que vieron la televisión antes de aprender a hablar. Esta generación exige que le devuelvan el cerebro, y los medios de difusión son su ambiente natural».[20]

Los piratas culturales se sienten atraídos por el marketing como las polillas por la luz, y el brillo que alcanzan sus obras se debe precisamente a que siguen sintiendo afecto —aunque profundamente ambivalente— por el espectáculo de los medios y sus mecanismos de persuasión. «Creo que muchas personas que realmente desean subvertir la publicidad, o quizá estudiarla, en algún momento quisieron ser publicitarios», dice Carrie McLaren, editora del *fanzine* neyorquino *Stay Free!*[21] Eso se ve en sus producciones, de diseño irreprochable y de contenido salvaje. En un número de la revista, en un antianuncio a toda página se ve el rostro de un niño que yace descalzo en la calle. En un costado de la imagen está la mano de alguien que se marcha aferrando sus zapatillas Nike. «Hazlo», dice el eslogan.

20. Bob Paqùin, «E-Guerrillas in the Mist», *Ottawa Citizen,* 26 de octubre de 1988.
21. Entrevista personal.

El oído del rompeanuncios para la publicidad nunca se aplica con tan buenos resultados como en la promoción de la propia piratería publicitaria, hecho que explica por qué sus más fervientes seguidores parecen un cruce entre vendedores de automóviles usados y profesores de semiótica. Los rompeanuncios, que sólo ceden a los vendedores y los *rappers de* Internet, pueden ser tan presuntuosos y ególatras que a veces resultan tontos. Muchos se complacen en decir que son hijos, hijas, nietos o bastardos de Marshall McLuhan. Tienden a exagerar el poder del pegamento y de los chistes. Y a exagerar su poder: en uno de sus manifiestos, por ejemplo, explican que «el objetivo del artista de las vallas consiste en poner palos en la rueda de los medios, deteniendo la fábrica de imágenes».[22]

Adbusters ha llevado este enfoque extremo al punto de levantar ampollas entre los rompeanuncios rivales. A sus críticos les irrita especialmente la línea de productos anticonsumistas de la revista, que según ellos hace que deje de ser un sitio de encuentro de la piratería publicitaria y la convierte en una red de compras de artículos para rompeanuncios. La publicación ofrece a la venta «cajas de herramientas» para practicar la piratería con carteles, vídeos, pegatinas y tarjetas; lo más irónico es que solía vender calendarios y camisetas en coincidencia con el Día Sin Compras, aunque luego prevaleció el sentido común. «El resultado no es una verdadera alternativa a nuestra cultura del consumo», escribe Carrie McLaren. «Es sólo una marca más.» Sus colegas de Guerrilla Media (GM) de Vancouver atacan con más saña aún a *Adbusters* en el primer número de su boletín. «Prometemos no vender calendarios, llaveros ni tazas de café de marca GM. Pero estamos trabajando en las camisetas que nos han pedido algunas personas y buscando un taller del Tercer Mundo que las fabrique.»[23]

Fabricantes y antifabricantes

Son los mismos ataques que sufren todos los conjuntos *punk* que firman contratos con las discográficas y todos los *fanzines* que adoptan el papel satinado: *Adbusters* ha llegado a ser demasiado popular para seguir atrayendo a los radicales que solían desempolvarla de las librerías de segunda mano como si fuese una piedra preciosa. Pero más allá

22. Manifiesto publicado por Earth First! en Brighton, Reino Unido.
23. *Guerrilla Shots 1*, nº 1.

de los purismos, la cuestión de cómo «comercializar» mejor los movimientos antimarketing es un dilema de dificultad sin precedentes. Algunos rompeanuncios opinan que la piratería publicitaria, como el propio *punk,* debe parecerse a un puercoespín, y que para no convertirse en un producto más tiene que mantener erectas las púas. Después de la comercialización de la cultura alternativa y del poder femenino, muchos sienten desconfianza hasta del proceso mismo de poner nombre a una tendencia o de acuñar un reclamo. «*Adbusters* lo hizo, y reclamó para sí el movimiento antes siquiera de que existiese», dice McLaren, que protesta resentida por ello en sus escritos sobre la conversión de *Adbusters* en algo semejante a USA Today y a la MTV. «Se ha convertido en la publicidad de la antipublicidad.»[24]

Hay otro temor subyacente en este debate, más perturbador para sus voceros que la perspectiva de que la piratería publicitaria termine vendiéndose a los dictados del marketing. ¿Y si aun con todo el ardor retórico de sus partidarios, la piratería publicitaria no tuviera importancia? ¿Y si no hubiera ningún jujitsu, sino sólo una lucha semiótica contra molinos de viento? Kalle Lasn insiste en que su revista es capaz de «sacudir a la sociedad posmoderna de su trance mediático» y que sus anticomerciales amenazan conmover la televisión hasta sus cimientos. «La mentalidad de la televisión ha sufrido un proceso de homogeneización durante los últimos 30 o 40 años. Es un espacio muy apropiado para los mensajes comerciales. De ese modo, si se introduce de pronto una disonancia cognitiva con un anuncio que dice "No compre un automóvil", o si en medio de un desfile de modas alguien pregunta "¿Y qué hay de la anorexia?", se produce un intenso momento de verdad.»[25] Pero la verdad es que en nuestra cultura somos capaces de absorber cantidades ilimitadas de disonancias cognitivas desde nuestros aparatos de televisión. Hacemos piratería publicitaria cada vez que pasamos de un canal a otro, saltando de los desesperados pedidos de contribuciones económicas para los planes de adopción de niños a los infomerciales para echar músculos, de Jerry Springer a Jerry Falwell, del New Country a Marylin Manson. En esta época aletargada por la información, somos incapaces de despertar al ver una imagen sobrecogedora, al percibir una contradicción flagrante e incluso un *détournement* fabulosamente inteligente. Jaggi Singh es uno

24. Carrie McLaren, «Advertising the Uncommercial», *Escandola,* publicado por Matador Records, noviembre de 1995.

25. Jim Boothroyd, «ABC Opens the Door», *Adbusters,* invierno de 1988, págs. 53-54.

de los militantes desilusionados con la teoría del jujitsu. «Cuando atacas anuncios, en cierta manera estás haciendo el mismo juego, y en último término pienso que los dados están cargados contra nosotros, porque ellos pueden saturar el entorno (...), en tanto que nosotros no tenemos recursos para poner tantas vallas como ellos ni para comprar tiempo de publicidad, y en cierto modo todo se convierte en una cuestión científica; ¿quién puede permitirse desembolsar el dinero?»

Sobrecarga de Logo

Para demostrar mejor aún que la piratería publicitaria es más una gota en el mar que un palo en la rueda, son cada vez más numerosos los publicitarios que deciden unirse a la fiesta. Cuando Kalle Lasn dice que la piratería publicitaria «tiene cierto aspecto de ser una moda», no exagera.[26] Resulta que la piratería publicitaria, con su actitud, que es una combinación de *hip-hop,* de *punk* y de autoritarismo y con tantos trucos visuales, encierra un gran potencial de venta.

Yahoo! ya tiene una página oficial de piratería publicitaria en Internet, bajo el rótulo de «alternativa». En el Soho Down & Under de Nueva York, en Camden Market de Londres o en cualquier calle principal donde se venden artículos alternativos se pueden adquirir cientos de camisetas con logos impresos, pegatinas e insignias. Los *détournements* —esto es, palabras que parecen no tener sentido— incluyen cambiar «Kraft» por «Krap» (basura) y «Tide» por «Jive» (charlatanería), «Ford» por «Fucked» (follado) y «Goodyear» (buen año) por «Goodbeer» (buena cerveza). No son comentarios mordaces, especialmente porque los logos modificados parecen ser intercambiables con el *kitsch* corporativo como *Dubble Bubble* y *Tide T-shirts.* En el mundo de la moda, la moda son los logos, que están en la ropa, en los tatuajes temporales, en la pintura del cuerpo e incluso en las pastillas de éxtasis. Los traficantes de éxtasis han comenzado a poner marcas a sus pastillas utilizando logos famosos: las hay llamadas Big Mac E, Purple Nike Swirl E, Archivos XE y también existe una mezcla de euforizantes y de depresivos llamada «Happy Meal». El músico Jeff Renton explica que la apropiación de los logos corporativos por el mundo de la droga es una revuelta contra el marketing invasor. «Creo que están diciendo: "Ustedes se meten en nuestras vidas con sus campañas

26. Entrevista personal.

publicitarias millonarias y ponen sus logos en sitios donde nos hacen sentir incómodos, así que vamos a apropiarnos de ellos y los vamos a poner en sitios donde os hagan sentir incómodos a vosotros"», dice.[27]

Pero pasado un tiempo, lo que comenzó siendo una respuesta a los anuncios comienza a parecerse más a una colonización total por su parte, y especialmente porque la industria de la publicidad está demostrando ser capaz de parar los pies a los rompeanuncios. Algunos ejemplos de anuncios premanipulados son la campaña de 1997 de Nike con el eslogan «Yo no soy/ Un mercado objetivo/ Soy un deportista» y la de «La imagen no es nada» de Sprite, donde un muchacho afroamericano relataba que durante toda su vida había sido bombardeado con las mentiras de la publicidad, que le decían que las bebidas sin alcohol le harían mejor atleta o más atractivo, hasta que se dio cuenta de que «la imagen no es nada». Pero son los vaqueros Diesel los que más lejos han llegado en la incorporación del contenido político de los ataques de la piratería publicitaria. Una de las maneras favoritas que tienen los artistas y los militantes de señalar las desigualdades que provoca la globalización de la libertad de mercado consiste en integrar iconos del Primer Mundo en escenas del Tercero: Marlboro Country entre las ruinas de Beirut; una niña haitiana evidentemente desnutrida con gafas de Mickey Mouse; *Dynasty* en el televisor de una choza africana; estudiantes indonesios en plena revuelta ante una sucursal de McDonald's. El poder de estas críticas visuales del feliz estilo de vida del Primer Mundo es precisamente lo que trata de incorporar la campaña «Marca 0» de Diesel. En ella se ven anuncios dentro de otros anuncios; una serie de vallas publicitarias que publicitan una línea ficticia de productos de la Marca 0 en una ciudad innombrada de Corea. En uno de ellos, una rubia maravillosamente delgada se halla junto a un autobús repleto de obreros de aspecto enfermizo. El anuncio promociona la «Dieta de la Marca 0 - La delgadez no tiene límites». Otro muestra un asiático acurrucado bajo un pedazo de cartón. Sobre él se yergue una valla de la marca 0 con Ken y Barbie.

El punto de no retorno llegó quizá en 1997, cuando la agencia ultra *hip* Wieden & Kennedy llamó a Mark Hosler de Negativland para preguntarle si el grupo que había inventado la expresión piratería publicitaria quería hacer la banda sonora de un comercial de Miller Genuine Draft. No les costó rechazar la oferta y el dinero, pero los dejó perplejos. «No se habían dado cuenta en absoluto de que nuestro tra-

27. Mitchel Raphael, «Corporate Perversion», *Toronto Star,* 7 de febrero de 1998, pág. M1.

bajo está reñido con todo lo que ellos representan, y me deprimió, porque creía que al marketing le era imposible absorber nuestra estética», dice Hosler.[28] Otra gran desilusión tuvo lugar cuando Hosler vio la campaña «Obedece Tu Sed» de Sprite. «Ese anuncio apenas se diferenciaba de una canción de nuestro disco *(Dispepsi).* Era surrealista. Ahora no sólo están absorbiendo lo marginal; eso siempre ha sucedido. Lo que están absorbiendo es la idea de que no queda oposición, de que toda resistencia es inútil.»[29]

No estoy segura. Es verdad que algunos publicitarios han encontrado la manera de incorporar la piratería publicitaria en algunos anuncios particularmente punzantes, y no hay dudas de que la aceptación de sus técnicas por Madison Avenue ha ayudado a vender productos. Desde que Diesel comenzó su agresiva e irónica campaña «Razones para Vivir» y de la «Marca 0» en EE.UU., las ventas han pasado de 2 millones de dólares a 23 en cuatro años,[30] y a la de «La imagen no es nada» se le atribuye un aumento de las ventas del 35 % en sólo tres años.[31] Dicho esto, el éxito de cada una de estas campañas no ha logrado disipar en nada el odio contra el marketing que existía desde el comienzo. De hecho, más bien pueden haber ejercido el efecto opuesto.

El nivel cero de la búsqueda de lo *cool*

La perspectiva de que los jóvenes se vuelvan contra el dominio de la publicidad y se rebelen contra las marcas es la eterna amenaza que afrontan agencias como Sputnik, ese infame equipo de lectores de diarios y de cazadores de nuevas generaciones. El «personal intelectual», como denomina Sputnik a los jóvenes pensantes, tiene conciencia de lo útil que es para los publicitarios, y detesta serlo.

> Saben que las grandes corporaciones buscan ahora su aprobación para producir continuamente artículos que se traducen en megaventas entre la población promedio. Como intelectuales que son, se dicen entre sí,

28. Doug Saunders, «One Person's Audio Debris Is Another's Musical Treasure», *Globe and Mail,* 25 de septiembre de 1997, pág. C5.
29. Barnaby Marshall, «Negativland: Mark Hosler on the Ad Assault», *Shift* (en línea), pág. 22.
30. *Time*, 17 de noviembre de 1997.
31. *Advertising Age,* 18 de novimebre de 1996.

> a sí mismos, y lo que es más importante aún, a los publicitarios —que gastan millones de dólares en anuncios que nos ponen ante la cara para decirnos qué necesitamos—, que a ellos no se los puede comprar ni engañar con modas. Ser intelectual significa que no te vendes y que nadie más que tú puede decirte qué debes ponerte, comprar o comer, ni cómo hablar.[32]

Pero mientras los redactores publicitarios de Sputnik informan a sus lectores corporativos sobre las ideas de la calle, parecen pensar que aunque éstas influirán mucho en la manera de divertirse, de vestirse y de hablar de los jóvenes, por alguna razón mágica no tendrán efecto alguno sobre su conducta como seres políticos.

Después de dar la alarma, los cazadores siempre aseguran a sus lectores que todas esas tonterías antiempresa no son nada más que una pose sin sentido que se puede invertir con una campaña más sonada y moderna. En otras palabras, el odio a las empresas es una moda callejera sin mayor significado que una cierta preferencia por el color anaranjado. La feliz hipótesis en que se sustentan los informes de los cazadores de lo *cool* es que a despecho de toda la charla del *punk-rock,* ninguna creencia es verdadera y que no hay rebelde que no se pueda domar con una campaña o con un promotor callejero *que realmente se comunique con ellos.* Se da por supuesto como algo natural que este ciclo de estilos no tiene solución de continuidad. Siempre habrá nuevos espacios que colonizar —ya sean físicos o mentales— y siempre habrá algún anuncio capaz de vencer la última sombra de escepticismo de los consumidores. No está pasando nada nuevo, se dicen los cazadores entre sí: los publicitarios siempre han extraído símbolos y signos de los movimientos de resistencia de su época.

Lo que no dicen es que las oleadas anteriores de resistencia juvenil se centraban principalmente en enemigos como «el sistema», el gobierno, el patriarcado y el complejo militar-industrial. La piratería publicitaria es diferente, y su crítica abarca precisamente el tipo de marketing al que se dedican los cazadores de lo *cool* y sus clientes cuando tratan de imaginar maneras de utilizar el rechazo al marketing para vender productos. Los nuevos anuncios de las grandes marcas deben incorporar un escepticismo juvenil no ya dirigido hacia los productos como símbolos de status o hacia la homogeneización masiva, sino respecto a las propias marcas multinacionales en su calidad de insaciables buitres de la cultura.

Los hombres y mujeres de la publicidad han afrontado este reto sin cambiar de rumbo. Siguen buscando afanosamente lo último, tal como

32. Lopiano-Misdm y De Luca, *Street Trends,* págs. 27, 28.

han hecho siempre, y no es otra la razón de que a Wieden & Kennedy se le ocurriera pedir a Negativland que tocara para Miller. Después de todo, se trataba de Wieden & Kennedy, una elegante agencia publicitaria con sede en Portland, Oregon, que convirtió a Nike en una zapatilla feminista. Fue W&K quien imaginó el plan de marketing basado en la alienación postindustrial para OK Cola de Coca-Cola, W&K quien dio al mundo la inmortal afirmación de que Subaru Impreza es «como el rock *punk*», y también W&K la que introdujo la cerveza Miller en la época de la ironía. Maestra en el arte de lanzar a los individuos contra las diversas encarnaciones del espantajo del mercado de masas, Wieden & Kennedy vendió automóviles a personas que odiaban los automóviles, zapatillas deportivas a gente que detestaba la imagen y bebidas sin alcohol a la Nación Prozac; y sobre todo, anuncios a quienes no eran «un mercado objetivo».

La agencia fue fundada por dos supuestos «artistas beatnik», Dan Wieden y David Kennedy, cuya técnica para calmar sus propio temor a venderse consistió en transportar las ideas y las imágenes de la contracultura al mundo de la publicidad. Una revisión somera de los trabajos de la agencia muestra un cúmulo de elementos contraculturales donde Woodstock se mezcla con los Beats y éstos con la Factoría Warhol. Después de colocar a Lou Reed en un anuncio televisivo de Honda a mediados de la década de 1980, W&K utilizó el himno «Revolution» de los Beatles en un anuncio de Nike y luego plantó «Instant Karma» de John Lennon en otro. También contrataron al protorrockero Bo Diddley para hacer los anuncios «Bo Sabe» de Nike y al cineasta Spike Lee para crear toda una serie de promociones de Air Jordan. W&K incluso logró que Jean-Luc Godard dirigiera un anuncio europeo de Nike. Pero todavía quedaban artefactos contraculturales que aprovechar, y en otro anuncio de Nike pusieron el retrato de William Burroughs en un minitelevisor y diseñaron otra campaña, que fue suprimida por Subaru antes de que saliera a la luz, donde se empleaba *En el camino* de Jack Kerouac como texto en *off* de un anuncio de SVX.

Después de hacerse una reputación basada en la disposición de la vanguardia de poner precio a la mezcla de ironía y dólares, apenas se puede culpar a W&K porque piense que a los rompeanuncios también les encantaría participar en la fiesta posmoderna de las campañas publicitarias conscientes de sí mismas. Pero la reacción contra las marcas, de la que la piratería publicitaria sólo es una porción, no consiste en un vago concepto de que hay que combatir lo mayoritario, sino que

se relaciona con los temas específicos que se han expuesto hasta ahora en este libro: la pérdida de los espacios públicos, la censura que ejercen las empresas y las prácticas laborales inmorales, para mencionar sólo tres, que son temas menos fáciles de digerir que los bocados apetitosos como el poder femenino y el *grunge.*

Y ésa es la razón de que Wieden & Kennedy encontrara una negativa cuando ofreció a Negativland trabajar para Miller y de que ésa fuera la primera de una serie de derrotas que sufrió la agencia. El grupo británico de rock político Chumbawamba también rechazó un contrato de 1,5 millones de dólares que hubiera permitido a Nike utilizar su tema de éxito «Tubthumping» en un anuncio de la Copa del Mundo. Aquí no se trataba del concepto teórico de seguir siendo *indie* (el grupo no permitió que la canción se empleara en la banda sonora de *Solo en casa 3);* el motivo básico de la negativa era que Nike se beneficia con el trabajo esclavo. «Tardamos apenas 30 segundos en decir que no», explica la integrante del grupo Alice Nutter.[33] El poeta Martin Espada, que trata temas políticos, también recibió una oferta de una de las agencias pequeñas Nike para participar en el «Slam de Poesía Nike». De aceptar se le pagaría 2.500 dólares y su poema sería leído en un anuncio televisivo de treinta segundos durante los Juegos Olímpicos de 1998 de Nagano. Espada rechazó terminantemente la propuesta de la agencia por una larga serie de razones, la última de las cuales era: «Y por fin, rechazo la oferta de ustedes como protesta por el brutal sistema de trabajo que aplica la empresa. No pienso relacionarme con una compañía cuya participación en la explotación de los trabajadores está bien documentada».[34] Lo peor se produjo con uno de los proyectos más hábiles de Wieden & Kennedy: en mayo de 1999, con el escándalo de Nike aún en curso, la agencia se comunicó con Ralph Nader —el dirigente más poderoso del movimiento de defensa de los consumidores y héroe popular por sus ataques contra las multinacionales— y le pidió que interviniera en un anuncio de Nike. La idea era sencilla: Nader recibiría 25.000 dólares por sostener una zapatilla Air 120 y decir: «Otro intento desvergonzado de Nike de vender zapatillas». La carta que Nader recibió de la sede de la empresa explicaba que «lo único que queremos es que Ralph, el defensor de los consumidores más conocido del país, nos critique en tono amistoso. Eso es algo muy del estilo de Nike, y lo hacemos en nuestros anun-

33. «Anarchy in the U.K.», *Times,* Londres, 16 de mayo de 1988.
34. Martin Espada, *Zapata's Disciple,* Boston, South End Press, 1998.

cios». Nader, que no acostumbra criticar en tono amistoso, se limitó a responder: «Qué caraduras».[35]

Realmente era algo muy al estilo de Nike. En la publicidad, la integración de elementos nuevos es un reflejo, y se hace porque lo que hace la cultura de consumo es consumir. Por lo general, Madison Avenue no se fija mucho en lo que digiere, aunque sea veneno dirigido contra ella misma, sino que, como han demostrado Wieden & Kennedy, traga todo lo que encuentra en el camino de la búsqueda de «lo último». La única posibilidad que no parece dispuesta a considerar es que sus publicitarios y publicitarias, esos eternos seguidores de los adolescentes, puedan terminar acompañando la caída de su mercado objetivo.

La piratería publicitaria en la década de 1930: «¡Hágase retocador de anuncios!»

Por supuesto, la industria de la publicidad ya se las ha visto con rebeliones, como la de las mujeres que protestaban por el sexismo, de los homosexuales que se quejaban de su invisibilidad y de las minorías étnicas hartas de que las caricaturizaran con torpeza. Y eso no es todo. En la década de 1950, y otra vez en la de 1970, los consumidores occidentales se hallaban obsesionados con la idea de que los publicistas los engañaban utilizando técnicas subliminales. En 1957 Vance Packard publicó el éxito de librería *The Hidden Persuaders,* que sorprendió a los estadounidenses con sus acusaciones de que había sociólogos que insuflaban mensajes invisibles en los anuncios. El tema reapareció en 1973, cuando Wilson Bryan Key dio a conocer *Subliminal Seduction,* un estudio de los mensajes libidinosos ocultos en los anuncios con cubitos de hielo. Key se entusiasmó tanto con su descubrimiento que llegó a afirmar que «el mensaje subliminal consiste en que cualquiera que adquiere el gin Gilbey se está montando una orgía como las de antes».[36]

Pero estos accesos contra el marketing tenían algo en común: se centraban exclusivamente en el contenido y en las técnicas de la publicidad. Los críticos no querían ser manipulados subliminalmente, pero *sí* querían ver afroamericanos en los anuncios de tabaco y homosexuales y lesbianas vendiendo vaqueros. Dado que sus aspiraciones

35. «Nader Nixes Nike $25K Run», *Washington Post,* 13 de mayo de 1999.
36. Wilson Bryan Key, *Subliminal Seduction,* Nueva York, Penguin, 1973, pág. 7.

eran tan específicas, el mundo de la publicidad encontró bastante fácil absorberlas. Por ejemplo, las acusaciones sobre los mensajes ocultos en cubos de hielo y sobre otras sombras mañosamente pergeñadas generó un subgénero de publicidad irónica que los historiadores del diseño Ellen Lutton y J. Abbot Miller denominan «metasubliminal», y que consiste en anuncios que parodian las acusaciones de que los anuncios contienen mensajes subliminales. En 1990, Absolut Vodka lanzó la campaña «Absolut Subliminal», que mostraba un vaso de esa bebida *on the rocks* cuyos cubos reflejaban claramente la palabra «absolut». La siguieron las marcas de gin Seagram's y Tanqueray con sus propias bromas sobre el tema, del mismo modo que el elenco de *Saturday Night Live,* que incluía un personaje recurrente llamado el Hombre Subliminal.

Las críticas de la publicidad que se han originado tradicionalmente en las universidades han resultado también desalentadoras, aunque por distintas razones. La mayoría de ellas no se centra en los efectos del marketing en los espacios públicos, en la libertad cultural y en la democracia, sino en el poder de persuasión de los anuncios sobre personas poco informadas. En su mayor parte, la teoría del marketing halla que los anuncios crean deseos falsos en el público consumidor, haciéndonos comprar cosas que nos perjudican, contaminando el planeta o empobreciendo nuestro espíritu. «La publicidad», como dijo una vez George Orwell, «es el sonido de un palo en un cubo de la basura». Si un teórico tiene semejante opinión del público, no resulta sorprendente que las críticas contra la publicidad sean tan pesimistas: la plebe ignorante nunca adquirirá los instrumentos críticos necesarios para dar una respuesta política a la manía del marketing ni a la sinergia de los medios.

Según los académicos que emplean la crítica de la publicidad como ataque apenas velado contra la «cultura del consumo», el futuro es más negro aún. Como escribe James Twitchell en *Adcult USA,* casi todos estos críticos tienen el mayor desprecio por quienes experimentan «el despreciable deseo de adquirir cosas».[37] Esta teoría no tiene ninguna probabilidad de ofrecer base intelectual para el movimiento actual de resistencia contra las sujeción de la vida a las marcas, porque un progreso político verdadero no puede reconciliarse con un sistema de creencias que considera al público como un hato de ganado que se alimenta de publicidad y que está hipnotizado por la cultura comer-

37. James Twitchell, *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture,* Nueva York, Columbia University Press, 1996, pág. 12.

cial. ¿Qué sentido tiene tratar de romper las empalizadas que las encierran? Todos sabemos que en ese caso las vacas se quedan donde están y siguen rumiando con aire estúpido.

Resulta interesante que la última vez que se produjo un ataque exitoso contra la publicidad —y no un desacuerdo con su contenido o sus técnicas— fue durante la Depresión. En la década de 1930, la idea misma de la sociedad consumista feliz y estable que reflejaban los anuncios provocó una ola de resentimiento entre los millones de estadounidenses excluidos del sueño de la prosperidad. Apareció un movimiento antipublicitario que no atacaba los anuncios porque contuvieran imágenes discutibles, sino porque eran el rostro más falso y claro de un sistema profundamente discutible. A la gente no le irritaba las imágenes de los anuncios, sino la crueldad de la promesa, a todas luces engañosa, que representaban: la mentira del Sueño Americano de que el feliz estilo consumista de vida era accesible a todos. A finales de la década de 1920 y a comienzos de la de 1930, las frívolas promesas del mundo de los anuncios convivían cruelmente con las víctimas del colapso económico, y sentaron las bases de una ola de militancia entre los consumidores.

En Nueva York se publicó una revista de corta vida llamada *The Ballyhoo,* una especie de *Adbusters* de la época de la Depresión. Apareció como consecuencia de la crisis bursátil de 1929, y con una voz nueva y escéptica, se burlaba despiadadamente de la «psiquiatría creativa» de los anuncios de tabaco y de pasta de dientes, así como del charlatanismo que se empleaba para vender toda suerte de potingues y lociones.[38] *The Ballyhoo* tuvo un éxito instantáneo y alcanzó una circulación de 1,5 millones de ejemplares en 1931. James Rorty, un publicista de Madison Avenue de la década de 1920 convertido en socialista revolucionario, explicaba así el atractivo de la publicación: «Mientras que las revistas masivas o exclusivas se basan en la confianza de los lectores en la publicidad, *The Ballyhoo* se basa en el rechazo de los lectores hacia ella, y en general contra todos los sistemas violentos de venta (...). Se alimenta del cuerpo grotesco e hinchado de la publicidad».[39]

38. La expresión «psiquiatría creativa» deriva de un discurso pronunciado por el profesor de la universidad de Columbia Walter B. Pitkin ante la convención de la Asociación Nacional de Anunciantes de 1933.

39. Rorty, *Our Master's Voice.* págs. 382-383.

Entre los anuncios falsificados de *Ballyhoo* se cuenta el de los cigarrillos «Scramel»* («tan frescos que son un insulto») o la línea de «69 cremas Zilch diferentes. Las que usan las niñas bien engominadas. Absolutamente indispensable (pregunte en cualquier dispensario)». Los editores animaban al público a que no se limitara a reír, sino que saliera y atacara a su vez los enojosos anuncios. Un anuncio falso de la «Escuela de Retocadores» muestra a una mujer que acaba de pintar bigotes a la seductora modelo de un anuncio de cigarrillos. La leyenda del anuncio dice: «¡Hágase retocador de anuncios!», y continúa: «Si ansía emborronar anuncios; si su corazón le pide dibujar pipas en la boca de hermosas mujeres, ¡haga esta prueba de 10 minutos AHORA mismo! ¡Nuestros alumnos llegan al éxito en todo el mundo! Siempre hay demanda de buenos retocadores de anuncios» (véase la imagen de la página). La revista también inventaba productos falsos para denunciar la hipocresía del gobierno de Hoover, como las «Sábanas Lady Pipperal De Lujo», que venían en modelo extralargo para adaptarse a los bancos de las plazas cuando se perdía el empleo. O la «Sonrisette», unas pinzas para colocarse a cada lado de la boca y tener una expresión feliz. «¡Combata la depresión con una sonrisa! ¡Sonría a la prosperidad!»

Pero los rompeanuncios más duros de la época no eran los humoristas de *Ballyhoo* sino fotógrafos como Walker Evans, Dorothea Lange y Margaret Bourke-White. Estos documentalistas políticos fustigaban la hipocresía de las campañas publicitarias como la de la Asociación Nacional de Fabricantes, «No hay mejor estilo que el estilo americano», mostrando los crudos contrastes visuales entre los anuncios y el panorama que los rodeaba. Una de sus técnicas favoritas consistía en fotografiar vallas publicitarias con eslóganes como «El nivel de vida más alto del mundo» en su sitio real: colgando de modo surrealista sobre las colas ante las ollas populares y las casas de inquilinos. Evidentemente, los modelos de sonrisa enajenada apretujados en los coches familiares eran ciegos ante las masas harapientas y la miseria que reinaba debajo de ellos. Los fotógrafos de la época también documentaron prolijamente la fragilidad del sistema capitalista retratando a empresarios arruinados que portaban carteles donde se leía «Trabajo a cambio de comida» bajo la sombra de vallas de Coca-Cola o dedicados a despegar anuncios.

En 1934 las agencias publicitarias comenzaron a utilizar anuncios autoparódicos para afrontar las críticas cada vez mayores que se les di-

* Mezcla de la marca «Camel» y la palabra inglesa *scramble,* embrollar. *[N. del t.]*

rigían. «Las emisoras de radio, y sin duda también los productores cinematográficos, mantienen que estas promociones picarescas suprimen las críticas contra la promoción de las ventas, y esto, hasta cierto punto, es verdad», escribe Rorty refiriéndose a la autoparodia. «Pero el predominio de esta modalidad también origina ciertas sospechas siniestras (...). Cuando los cómicos suben al púlpito de la Iglesia de la Publicidad, se puede sospechar con razón que todo el edificio está condenado; que no tardará en caer o en ser destinado a usos profanos.»[40]

Por supuesto, el edificio sobrevivió, aunque no sin daños. Los políticos del New Deal, presionados por un amplio abanico de movimientos populistas, impusieron reformas duraderas a la industria. Los rompanuncios y los documentalistas sociales formaban parte de una gran revuelta popular contra las grandes empresas que incluía sublevaciones de campesinos contrarios a la proliferación de las cadenas de supermercados, el establecimiento de cooperativas de consumo y la rápida expansión de una red de asociaciones gremiales que combatió las condiciones de explotación de los talleres de la industria del vestido (cuyos integrantes pasaron de 40 mil en 1931 a más de 300 mil en 1933). Sobre todo, los primeros críticos de la publicidad estaban íntimamente relacionados con el floreciente movimiento de consumidores provocado por *One Hundred Million Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs and Cosmetics* (Cien millones de cobayas: los peligros de los alimentos cotidianos, los medicamentos y los cosméticos, 1933), por F. J. Schlink y Arthur Kallet, y *Your Money's Worth: A Study in the Waste of the Consumer Dollar* (El valor de su dinero: un estudio sobre el despilfarro del dinero de los consumidores, 1927) escrito por Suart Chase y F. J. Schlink. Los libros contenían exhaustivas listas de las maneras que tenían los gerifaltes estadounidenses de la industria de engañar, estafar y envenenar a los ciudadanos. Los autores fundaron la agrupación Investigación del Consumidor, que más tarde dio origen a la Unión de Consumidores, y que era a la vez un laboratorio independiente para examinar productos y un grupo político de presión que exigía al gobierno una mejor clasificación y etiquetado de los mismos. El CR pensaba que las pruebas y la etiquetación objetivas quitaría importancia al marketing, hasta hacerlo obsoleto. Según la lógica de Chase y Shclink, si los consumidores disponían de datos científicos exactos que comparasen los méritos de los productos, podrían tomar decisiones racionales al comprarlos. Por supuesto, los publicitarios se

40. *Ibíd.*

pusieron fuera de sí y quedaron aterrados ante la cantidad de adeptos que F. J. Schlink había logrado en las universidades y entre los intelectuales de Nueva York. Como señaló el publicitario C. B. Larrabee en 1934, «hay unas cuarenta o cincuenta mil personas que no compran siquiera una caja de galletas para perros si F. J. lo desaprueba (...). Evidentemente, creen que la mayoría de los publicitarios somos deshonestos y unos estafadores con doble cara».[41]

La utopía racionalista de Schlink y Chase de un consumismo al estilo del doctor Spock nunca llegó a realizarse, pero sus esfuerzos lograron que muchos gobiernos de todo el mundo prohibieran los mensajes descaradamente falsos de los anuncios y que establecieran normas de seguridad de los artículos de consumo, y que también intervinieran en su clasificación y etiquetado. Y los *Consumers Union Reports* siguen siendo la Biblia de los consumidores estadounidenses, aunque hace mucho que rompió sus vínculos con otros movimientos sociales.

Vale la pena señalar que los intentos más extremos que ha realizado el mundo publicitario de la actualidad para absorber el odio a las empresas se han alimentado directamente de las imágenes que crearon los fotógrafos documentalistas de la época de la depresión. La Marca 0 de Diesel es casi una réplica de la serie de carteles del Estilo Americano de Margaret Bourke-White, tanto por el estilo como por la composición. Y cuando el Banco de Montreal hizo una campaña publicitaria en Canadá a fines de la década de 1990, durante el auge de una reacción popular contra los enormes beneficios que obtenían las instituciones financieras, utilizó imágenes que recordaban las fotografías que Walker Evans tomó en 1930 a aquellos empresarios que sostenían carteles que rezaban «Trabajo a cambio de comida». La campaña consistía en una serie de fotografías en blanco y negro de personas mal vestidas con carteles que decían: «¿Alguna vez tendré casa propia?» y «¿Lograremos vivir mejor?». Uno se limitaba a afirmar que «Los pequeños están abandonados». Los anuncios para la televisión se componían de mensajes de la época de la Depresión, música *ragtime* e imágenes de trenes de carga abandonados y de pueblos polvorientos.

En otras palabras, cuando hubo que combatir el fuego con el fuego, los publicitarios regresaron a la época en que más odiados fueron, y cuando sólo pudo salvarlos una guerra mundial. Parece que esta especie de *shock* psicológico —una fábrica de ropa que emplea precisa-

41. C. B. Larrabee, «Mr. Schlink», *Printer's Ink,* 11 de enero de 1934, pág. 10.

mente las imágenes que peor han marcado a la industria de la ropa y un banco que comercia con el odio hacia los bancos— es la única técnica que queda para atraer nuestra atención, de esas cucarachas que somos y que hemos criado resistencia a los anuncios. Y esto puede ser verdad desde el punto de vista del marketing, pero también existe un contexto más amplio que va más allá de la imaginería: Diesel produce muchas de sus ropas en Indonesia y en otras partes del Lejano Oriente y se aprovecha de las mismas desigualdades que aparecen en sus inteligentes anuncios de la Marca 0. De hecho, parte de la modernidad de la campaña consiste en la clara sensación que da de que la empresa está flirteando con una mezcla de relaciones públicas al estilo Nike. Hasta ahora la marca Diesel no tiene un mercado amplio, con lo que no sabe lo que sienten las empresas cuando les arrojan a la cara sus propias imágenes, pero mientras más crece —y crece con cada año que pasa—, más vulnerable se hace.

Ésa fue la lección que dieron las respuestas a la campaña «Los signos de los tiempos» del banco de Montreal. Su empleo de poderosas imágenes del colapso económico exactamente al mismo tiempo que anunciaba beneficios récord de 986 millones de dólares (que en 1998 aumentaron a 1.300 millones) provocó una ola espontánea de ataques contra sus anuncios. A sus críticos les fue fácil responder con parodias sobre las exorbitantes tasas que cobraba por sus servicios, sobre la inaccesibilidad de los funcionarios encargados de los préstamos y sobre el cierre de sucursales en barrios pobres (después de todo, la institución había robado la técnica a los militantes). Todo el mundo se puso en acción: los rompeanuncios por cuenta propia, el programa satírico de la CBC *This Hour Has 22 Minutes, The Globe and Mail's Report on Business Magazine* y asimismo grupos independientes de vídeo.

Resulta claro que estas campañas publicitarias despertaron emociones poderosas. Pero al jugar con sentimientos que existen contra ellas —por ejemplo, la exasperación de la gente por la codicia de los bancos o por las crecientes disparidades económicas—, el proceso de incorporación corre un riesgo muy real de magnificar la respuesta, y no desarmarla. Sobre todo, parece que la apropiación de la imaginería radicaliza a los rompeanuncios y a otros militantes contra las empresas, y que se desarrolla una actitud de rechazo que resulta todavía más difícil de suprimir. Por ejemplo, cuando Chrysler lanzó una campaña de anuncios premanipulados del modelo Neon (donde había una *p* trazada con aerosol que convertía la palabra «Hi» [hola] en «Hip» [¡Viva!], inspiró al Frente de Liberación de las Vallas Publicitarias la

acción más importante que había emprendido durante años. El FLVP desfiguró docenas de anuncios del Neon de la zona de la bahía, convirtiendo a su vez «Hip» en «Hype»* y agregando, para más seguridad, una calavera y dos huesos cruzados. «No podemos quedarnos sentados mientras estas empresas se apropian de nuestros medios de comunicación», dijo Jack Napier. «Además... son vulgares.»

Quizá el mayor error de cálculo de los mercados y de los medios sea su insistencia en considerar que la piratería publicitaria es sólo una burla inofensiva, un juego sin relación con un movimiento político verdadero o con una ideología. Es verdad que algunos rompeanuncios, con gran soberbia, consideran la parodia como un fin importante en sí mismo. Pero como veremos en los capítulos siguientes, para muchos más es sólo un nuevo instrumento para envolver los ataques anticorporativos, y con el que mejor se logra contrarrestar el bombardeo de los medios. Y como también veremos, ahora los rompeanuncios están trabajando en muchos otros frentes distintos: las personas que atacan las vallas publicitarias son muchas veces las mismas que se organizan contra el Acuerdo Multilateral sobre Inversiones, que se manifiestan en las calles de Ginebra contra la Organización Mundial del Trabajo y que ocupan los bancos para protestar contra las ganancias que logran con los préstamos a los estudiantes. Los ataques contra los anuncios no son un fin en sí mismo. Sólo son un instrumento —uno entre muchos— que se emplea, se presta y se toma en el marco de un movimiento político mucho más amplio contra la vida de las marcas.

* Si «Hip» denota entusiasmo; «hype» significa exageración, exceso. *[N. del t.]*

CAPÍTULO 13

Recuperar las calles

Imagino la realidad en que vivimos como si fuera una ocupación militar. Hemos sido ocupados, tal como lo fueron los franceses y los noruegos por los nazis durante la Segunda Guerra Mundial, pero esta vez por un ejército de publicitarios. Debemos recuperar nuestro país de manos de quienes lo han ocupado en nombre de sus amos mundiales.

—Ursula Franklin, profesora
de la Universidad de Toronto, 1998

Esto no es una protesta. Repito. No es una protesta. Es una especie de manifestación artística. Fin.

—Llamada que se escuchó en las radios de la policía del Metro de Toronto el 16 de mayo de 1998, día de la Primera Fiesta Global en la Calle.

La multitud nos siguió y la calle pasó de ser un atasco a ser una ola compuesta por cientos de personas que exigían a gritos aire limpio, transporte público y carriles para bicicletas.

—Mensaje electrónico del RLC de Tel Aviv, del 16 de mayo de 1998

Los anarquistas que había entre la multitud aprovecharon la oportunidad para descargar su furia contra los bancos, las joyerías y los McDonalds locales. Rompieron ventanas, arrojaron pintura y escribieron consignas contra la globalización en las paredes.

— Mensaje electrónico del RLC de Ginebra, Suiza, del 16 de mayo de 1998

Una de las ironías de nuestra época es que ahora, cuando las calles se han convertido en el artículo más valioso de la cultura publicitaria, las manifestaciones de cultura se hallen bajo amenaza. Desde Nueva York hasta Vancouver y Londres, los ataques de la policía contra los

graffitis, los pósters, la mendicidad, el arte urbano, los muchachos que limpian los parabrisas de los automóviles, las iniciativas de jardinería popular y los vendedores de alimentos están criminalizando rápidamente todo lo que hay de realmente público en la vida de las ciudades.

Esta tensión entre la comercialización y la criminalización de la vida de la calle se ha desplegado de manera particularmente dramática en Inglaterra. Entre principios y mediados de la década de 1990, mientras el mundo publicitario se apresuraba a apropiarse de los sonidos y la imaginería de la música contemporánea para vender coches, aerolíneas, bebidas sin alcohol y periódicos, los legisladores británicos ilegalizaron los conciertos improvisados por medio de la Ley de Justicia Criminal de 1994. El instrumento daba amplios poderes a la policía para apoderarse de los equipos de música y para tratar con dureza a los asistentes en caso de enfrentamiento.

Para combatir la Ley de Justicia Criminal, el mundillo musical (que hasta entonces sólo se ocupaba de buscar otro sitio donde bailar toda la noche) se alió con subculturas más politizadas a quienes también alarmaban los nuevos poderes de la policía). Se unieron con *squatters* al borde de la expulsión, con los así llamados viajeros New Age, que veían amenazado su estilo nómada de vida, y con «ecoguerreros» radicales, que combatían la urbanización de las zonas boscosas de Inglaterra construyendo viviendas en los árboles y cavando zanjas al paso de los *bulldozers*. Entre estas subculturas opositoras comenzó a surgir un tema común: el derecho a disponer de espacios no colonizados para sus viviendas, para los arboles, para reunirse y para bailar. Lo que difundió esta lucha cultural entre los pinchadiscos, los militantes anticorporativos, los artistas políticos y New Age y los ecologistas culturales podría muy bien constituir el movimiento político más vibrante y de crecimiento más veloz desde París 1968: el movimiento Recuperar las Calles (RLC).

Desde 1995, el RLC asalta las calles más concurridas y las esquinas más importantes y llega hasta las carreteras, donde organiza fiestas espontáneas. De pronto, una multitud transforma de manera aparentemente casual una arteria ciudadana en un escenario surrealista. El acontecimiento se organiza como sigue. Al igual que con los conciertos improvisados, el lugar de encuentro se mantiene en secreto hasta el día de la celebración. Miles de personas acuden al sitio convenido desde el que salen en masa a su destino, que sólo conocen unos pocos organizadores. Antes de que llegue la multitud, un camión cargado con un poderoso equipo de música aparca sigilosamente en la calle destinada a ser recuperada en breve. Luego se improvisan algunos medios

para detener el tráfico; por ejemplo, se produce un choque de dos automóviles viejos, cuyos conductores fingen una pelea. Otra técnica consiste en colocar elevados andamios en medio de la calle con un militante solitario colgado de lo más alto; los andamios impiden el paso de los vehículos, pero la gente puede circular con libertad entre las patas; y como si se derriban los andamios el militante colgado se mataría al caer al suelo, la policía no tiene más remedio que quedarse mirando el desarrollo de los acontecimientos. Una vez bloqueado el tráfico, se declara «abierta» la calle. Se levantan pancartas que dicen «Respire», «Prohibidos los automóviles» y «Recuperemos los espacios». Se eleva la bandera del RLC —un rayo sobre un fondo de variados colores—, y el equipo de sonido comienza a emitir de todo, desde los últimos hallazgos electrónicos hasta «What a Wonderful World» de Louis Armstrong.

Luego, y como si salieran de ninguna parte, aparece el carnaval ambulante de los RLC: en bicicleta, en zancos, bailando y tocando tambores. En las fiestas anteriores en las esquinas se colocaban juegos infantiles, así como gigantescas cajas de arena, hamacas, piscinas inflables, colchonetas, alfombrillas y redes de voleibol. Cientos de Frisbees vuelan por el aire, se ofrecen alimentos gratuitos y comienza el baile, sobre los automóviles, en las paradas de los autobuses, en los tejados y alrededor de los postes de tráfico. Según sus organizadores, estas reuniones callejeras son «la realización de un sueño colectivo» o «una coincidencia a gran escala». Como los rompeanuncios, los integrantes han trasladado el lenguaje y la táctica de los ecologistas radicales a la jungla urbana, exigiendo espacios no comercializados en las ciudades y una naturaleza intacta en el campo y en los mares. Con este espíritu, la concentración más teatral que organizó el RLC fue la de Londres, a la que concurrieron 10 mil personas que tomaron la M41, una autopista de seis carriles. Dos personas vestidas con complicados trajes de carnaval se colocaron a 30 pies de altura sobre la carretera, sobre unos andamios que cubrían con sus enormes faldas. Los policías que contemplaban la escena no imaginaban que debajo de ellas había jardineros-guerrilleros con perforadoras que cavaban agujeros en el asfalto para plantar árboles jóvenes. Los adeptos del RLC —que eran situacionistas fanáticos— habían logrado expresar su objetivo: «Bajo el cemento... un bosque», en referencia al eslogan del levantamiento estudiantil de París de 1968: «Bajo el empedrado... una playa».

Los acontecimientos elevan a otro nivel la filosofía de la piratería publicitaria de la recuperación de los espacios públicos. En lugar de

colmar el espacio que deja el comercio con parodias de anuncios, el RLC intenta llenarlo con una visión alternativa de lo que podría ser la sociedad si se liberara del control del comercio.

La semilla del ecologismo urbano del RLC fue sembrada en 1993 en Claremont Road, una tranquila calle londinense condenada a desaparecer bajo una nueva autopista. «La Autopista de Enlace M11», explica el miembro del RLC John Jordan, «se extenderá desde Wanstead hasta Hackney, en el este de Londres. Para construirla, el Departamento de Transporte tuvo que derribar 350 casas, desplazar a varios miles de personas, atravesar una de las zonas boscosas más antiguas de Londres y destruir una comunidad con una vía de cemento de seis carriles y un coste de 240 millones de libras, y todo ello para ahorrar seis minutos de cada viaje en coche».[1] Cuando el Ayuntamiento no hizo caso de la enconada oposición vecinal al plan, un grupo de artistas comprometidos se encargó de bloquear los *bulldozers*, convirtiendo Claremont Road en una fortaleza esculpida viviente. Sacaron sofás a las calles, colgaron aparatos de televisión de las ramas de los árboles, pintaron un enorme tablero de ajedrez en medio de la calle y pegaron falsos anuncios inmobiliarios en el frente de las casas destinadas a la demolición: «Bienvenidos a Claremont Road - Casas Ideales». Los militantes se subieron a los nogales, se apoderaron de las grúas de construcción, pusieron música a todo volumen y comenzaron a lanzar besos a los obreros que estaban debajo de ellas. Las casas ahora vacías fueron ocupadas, unidas por túneles y colmadas con instalaciones artísticas. Afuera, los coches antiguos fueron pintados con eslóganes y los pasos cebra se convirtieron en arrietes florales. No sólo se embellecieron los automóviles, sino que se los convirtió en eficaces barricadas, como la torre de andamios de cien pies de altura construida sobre una de las casas. La táctica, explica Jordan, no consistió en emplear el arte para lograr fines políticos, sino en transformarlo en un instrumento político práctico «a la vez útil y funcional».[2]

Cuando Claremont Road fue destruida en noviembre de 1994, se había convertido en la calle más creativa, festiva, vibrante y viva de Londres. Era «algo así como el microcosmos provisional de una cultu-

1. John Jordan, «The Art or Necessity: The Subversive Imagination of Anti-Road Protest and Reclaim the Streets», en *DiY culture: Party & Protest in Nineties Britain,* editado por George McKay, Londres, Verso, 1998.

2. *Ibíd.*

ra realmente liberada y ecológica», según Jordan.[3] En el momento en que los militantes fueron expulsados de sus casas arbóreas y de sus fortalezas, la tesis por la que se manifestaban —esto es, que las carreteras de alta velocidad destruyen la vida de las ciudades— no podía haber quedado más elocuentemente expresada.

Aunque algunos años antes existió otro grupo del mismo nombre, la encarnación actual del movimiento Recuperar las Calles surgió en mayo de 1995 con el propósito declarado de convertir los sucesos de Claremont Road en un virus aeróbico que pudiera contagiarse en cualquier momento a cualquier lugar de la ciudad y constituir una «zona autónoma temporal» donde celebrar fiestas espontáneas, para emplear la expresión acuñada por el gurú anarquista Hakim Bey. Según Jordan, la idea era sencilla: «Si ya no podíamos recuperar Claremont Road, recuperaríamos las calles de Londres.[4]

Unas 500 personas asistieron a la fiesta del RLC de Camden Street en Mayo de 1995 para bailar al son de un sistema de sonido alimentado a pedal, de tambores y de silbatos. Como la Ley de Enjuiciamiento Criminal ya había entrado en vigor, la reunión atrajo la atención hacia los asistentes a las fiestas espontáneas, con lo que se constituyeron alianzas clave. Las 3 mil personas que participaron en la celebración siguiente, que el RLC organizó en Upper Street de Islington, bailaron con la música electrónica que emitían dos camiones dotados con sistemas de sonido de alta calidad.

La combinación de fiesta y protesta demostró ser contagiosa, y los eventos se extendieron por toda Gran Bretaña, desde Manchester hasta York, Oxford y Brighton, y, en el mayor acontecimiento organizado hasta ahora por el RLC, 20 mil personas acudieron a la de Trafalgar Square en abril de 1997. Para entonces, las fiestas del RLC se habían internacionalizado, y las hubo en ciudades tan distantes como Sydney, Helsinki y Tel Aviv. Cada fiesta tenía una organización propia, pero con la ayuda de listas de correo electrónico y de páginas de Internet, los militantes de distintas ciudades podían leer los informes sobre los acontecimientos similares que se celebraban en todo el mundo, intercambiar estrategias para desorientar a la policía, compartir métodos para cortar el tráfico y para dar a conocer los carteles, los informes de prensa y las octavillas de los demás. Como el vídeo y las cámaras digi-

3. *Ibíd.*
4. *Ibíd.*

tales parecen ser los accesorios preferidos en las celebraciones callejeras, los militantes también hallaban ideas nuevas contemplando las filmaciones de celebraciones lejanas que circulan a través de las redes de vídeo de los participantes, como Undercurrents, con sede en Oxford, y que se pueden descargar de diversas páginas de Internet del RLC.

En muchas ciudades, las fiestas callejeras se han sincronizado con otro movimiento internacional explosivo: los paseos en bicicleta llamados Critical Mass. La idea apareció en San Francisco en 1992 y comenzó a extenderse a ciudades de toda Norteamérica, Europa y Australia casi al mismo tiempo que el RLC. Los ciclistas de Critical Mass también emplean la retórica de la coincidencia a gran escala: en docenas de ciudades, el último viernes de cada mes, unos 17 o 18 mil de ellos se reúnen en una esquina determinada y salen juntos de paseo. Por la fuerza de su número constituyen una masa crítica ante la que los automóviles deben detenerse. «No interrumpimos el tráfico», dicen, «nosotros somos el tráfico». Como los celebrantes del RLC y los ciclistas de Critical Mass suelen aparecer juntos, una táctica favorita para liberar de vehículos los sitios de las fiestas consiste en que los ciclistas «espontáneos» inunden la zona momentos antes de la colocación de las barricadas y de la llegada de los participantes.

Quizá a la luz de estas relaciones, los medios convencionales de comunicación casi siempre dicen que las fiestas del RLC son «protestas contra los automóviles». Pero la mayoría de sus integrantes insisten en que se trata de una grosera simplificación de sus objetivos.[5] Dicen que el automóvil es un símbolo, la manifestación más palpable de la pérdida del espacio común, de las calles peatonales y de los lugares para expresarse con libertad. El RLC no es sencillamente un movimiento contrario a los automóviles, dice Jordan, «sino que siempre ha tratado de inscribir el tema del transporte y del automóvil en una crítica más amplia de la sociedad (...), y sueña con recuperar los espacios para el uso común».[6] Para remarcar estas implicaciones, el RLC organizó una fiesta callejera en Londres en solidaridad con los trabajadores del Metro, que estaban en huelga. Otro evento se organizó con los personajes favoritos de las estrellas del rock, de los futbolistas y de los anarquistas británicos: los estibadores despedidos del puerto de Liverpool. Otras acciones han sido motivadas por las violaciones de los derechos humanos de Shell, BP y Mobil.

5. Propaganda del RLC.
6. Entrevista personal.

Estas relaciones hacen que el RLC sea muy difícil de clasificar. «¿Es una fiesta callejera o un mitin político?», pregunta Jordan retóricamente. «¿Un festival? ¿Un concierto salvaje? ¿O sólo una fiesta estupenda?» Las celebraciones desafían toda definición fácil: ocultan a sus dirigentes y no tienen centro ni punto focal. Según dice Jordan, las celebraciones del RLC simplemente «suceden».

Jugar a la Política

> *Visitamos a la Virgen en la catedral; por cierto que no nos esperaba, y en consecuencia no se unió al baile. A pesar de eso, montamos un bonito espectáculo hasta las once de la noche, y recuperamos la calle durante unas cinco horas.*
>
> — Mensaje electrónico del RLC de Valencia, España, del 16 de mayo de 1998

La confusión no sólo es intencionada, sino que es precisamente la desestructuración lo que ha permitido al RLC recuperar la imaginación de miles de jóvenes de todo el mundo. Desde la época en que Abbie Hoffman y los hippies incorporaron una dimensión de absurdo consciente de sí en sus «happenings», las protestas políticas se han convertido en un acontecimiento ritual que obedece a un conjunto nada imaginativo de consignas y de enfrentamientos predecibles con la policía. Mientras tanto, el pop se ha hecho igualmente formulista por su negativa a permitir que la sinceridad de sus ideas políticas se comunique a su espacio lúdico irónico. Aquí es donde interviene el RLC. Las confrontaciones deliberadas de las fiestas callejeras reúnen la sinceridad previsible de la política con la ironía divertida del pop. Para muchos adolescentes y veinteañeros, ésta es su primera oportunidad de reconciliar su calidad de hijos de los dibujos animados de los sábados por la mañana con una preocupación política auténtica por su comunidad y su entorno. El RLC sólo incorpora el grado necesario de juego y de ironía para hacer posible por fin la sinceridad política.

En muchos sentidos, el movimiento Recuperar las Calles es el componente urbano central de la subcultura de «lo hecho por nosotros mismos» (HPNM). Reducidos a los márgenes de la economía durante décadas de gobierno derechista, y sin que la política de centro-derecha del Nuevo Laborismo de Tony Blair les ofrezca demasiadas razones para re-

gresar desde allí, en todo el país ha surgido una infraestructura autárquica de cooperativas de la alimentación, de ocupaciones ilegales de fincas y de medios de comunicación y de festivales musicales independientes. Las fiestas callejeras espontáneas son una extensión del estilo HPNM, porque son una afirmación de que la gente puede crear sus propias diversiones sin pedir permiso al gobierno ni depender de la generosidad de ninguna empresa. En las fiestas callejeras, el solo hecho de acudir nos convierte a la vez en participantes y en parte del espectáculo.

Las fiestas callejeras también están en contradicción con la imagen de la libertad que tiene nuestra cultura. Ya se trate de hippies que se apartan para vivir en comunidades rurales o de *yuppies* que escapan de la jungla urbana en vehículos utilitarios deportivos, la libertad se relaciona con el abandono de la claustrofobia ciudadana. La Libertad es la Ruta 66, es *On the Road.* Son los viajes ecológicos. Es estar en cualquier sitio menos en éste. El RLC, por el contrario, no da la espalda a las ciudades ni al presente. Orienta el deseo de entretenimiento y de fiesta (y su lado más oscuro, el de alucinar y sublevarse) y lo canaliza, convirtiéndolo en un acto de desobediencia civil que también es un festival. Durante un día, la añoranza de los espacios libres no es un escapismo, sino una transformación del aquí y el ahora.

Por supuesto, si queremos verlo cínicamente, el RLC también es un florido poema ecológico sobre el vandalismo. Una charla sesuda sobre la interrupción del tráfico. Son jovenzuelos locamente vestidos y pintados que aúllan consignas contra la tiranía de la «cultura del automóvil» a unos policías de lo más desconcertados y quizá indulgentes. Y cuando las celebraciones del RLC fracasan —porque sólo acude poca gente o porque los organizadores, que son anarquistas opuestos a las jerarquías no saben o no quieren comunicarse con la gente—, se convierten exactamente en eso: en un mentecato que reclama el derecho a sentarse en medio de la calle por un loco motivo que sólo él conoce. Pero en su mejor momento, las acciones del RLC son demasiado alegres y humanas para desdeñarlas, y anulan el cinismo de muchos espectadores, desde la prensa musical británica, que calificó la concentración de Trafalgar Square como «la mejor fiesta espontánea ilegal de la historia»[7] hasta un estibador de Liverpool en huelga, que dijo que «los otros hablan de hacer algo; éstos lo hacen».[8]

7. *Mixmag,* nº 73, junio de 1997, pág. 101.
8. Palabras de un estibador de Liverpool citadas en *Do or Die,* nº 6, pág. 9.

Y como sucede con otros movimientos radicales de éxito, ya se elevan voces que dicen que el atractivo masivo del RLC lo ha puesto demasiado de moda, que la sutil teoría de «aplicar la poesía radical a la política radical» se ve anulada por el ritmo arrollador y la psicología del rebaño. En octubre de 1997, Jordan me dijo que el RLC atravesaba un proceso de reexamen a fondo. Mantuvo que la celebración de Trafalgar Square y sus 20 mil asistentes no era lo que pretendía el RLC. Cuando la policía quiso confiscar el camión del sistema de sonidos, los asistentes no les dedicaron besos, como se esperaba, sino que les arrojaron botellas y piedras, y cuatro personas fueron acusadas de intento de asesinato (luego las acusaciones fueron retiradas). A pesar de los mejores esfuerzos de los organizadores, el RLC comenzaba a virar al vandalismo futbolístico, y como un portavoz suyo dijo a *The Daily Telegraph,* cuando los organizadores trataron de recuperar el control, algunos participantes se volvieron contra ellos. «Vi que algunos de los nuestros trataban de detener a unos granujas que se habían emborrachado con cerveza y se habían puesto a arrojar botellas y piedras. Algunos se pusieron en la línea de fuego y a uno le pegaron (...).»[9] Pero la mayoría de los medios británicos trataron el acontecimiento con pocos matices, y cubrieron la fiesta de Trafalgar Square con titulares que decían: «Caos y frenesí: bandidos anarquistas aterrorizan Londres».[10]

«La resistencia será tan transnacional como capital»

El ataque policial fue tan duro y brutal que escandalizó incluso al público checo (...). Unas 64 personas quedaron detenidas, incluyendo 22 menores de dieciocho años y 13 mujeres. Durante la carga policial también fueron golpeadas personas inocentes (que pasaban por el lugar). Todos los presos fueron golpeados, maltratados y humillados hasta la mañana siguiente.

— Mensaje electrónico del RLC de Praga, República Checoslovaca, del 16 de mayo de 1998

La próxima vez será mayor...

— Mensaje electrónico del RLC de Berlín, Alemania, del 16 de mayo de 1998

9. *Daily Telegraph,* 14 de abril de 1997.
10. *Express,* 13 de abril de 1997.

Disculpen las molestias, pero como sólo hemos reunido diez personas, después de recorrer la ciudad con pancartas y un tambor hemos decidido venir a pasar el resto de la tarde en la playa.

— Mensaje electrónico del RLC de Darwin, Australia, del 16 de mayo de 1998

Después de Trafalgar Square, dice Jordan, quedó claro que «era demasiado fácil que las fiestas callejeras pasaran por ser sólo una diversión, una fiesta con ribetes de acción política (...). Si la gente llega a pensar que es suficiente asistir a ellas una vez al año, ponerse un poco loco y bailar hasta cansarse en una parcela de espacio público recuperado, entonces no logramos desarrollar todas nuestras posibilidades». Según dijo, la próxima tarea consiste en copar algo más que una calle. «La fiesta callejera es sólo el comienzo, un anticipo de las posibilidades futuras. Hasta la fecha ha habido 30 en todo el país. Imaginemos que llegaran a ser 100, que se celebraran el mismo día, que durasen días enteros y que creciesen... Que echaran raíces... y que terminaran siendo *la fête permanente*...»[11]

Reconozco que cada vez que hablaba con Jordan dudaba que este movimiento pudiera llegar a tal nivel de coordinación. En sus mejores momentos, Recuperar las Calles camina sobre la cuerda floja, coqueteando abiertamente con la incitación al motín pero tratando de convertirlo en una protesta constructiva. Sus adherentes de Londres dicen que uno de los objetivos de las fiestas es «hacer visible el colapso industrial»; en consecuencia, el reto de los participantes consiste en inspirarse coraje mutuamente para bailar y plantar árboles entre los escombros, no en rociarlos con gasolina y prenderles fuego. Pero poco después de nuestra entrevista apareció la noticia de que había una noticia en un par de listas de correo electrónico enviadas por militantes que presentaban la idea de celebrar fiestas callejeras coordinadas en todo el mundo y el mismo día. Siete meses después, la fecha del primer Día de Fiesta Callejera Mundial quedó fijada para el 16 de mayo de 1998, el mismo día de la cumbre de los dirigentes del G-8 en Birmingham, Reino Unido, y dos antes de que celebraran en Ginebra el quincuagésimo aniversario de la Organización Mundial del Trabajo. Mientras los granjeros indios, los campesinos sin tierra de Brasil, los desempleados franceses, los obreros italianos y alemanes y los grupos de los derechos humanos planificaban actos simultáneos relacionados

11. Entrevista personal.

con ambas cumbres, la celebración del RLC se produjo en medio de un movimiento internacional de bases contra las empresas transnacionales y su programa de globalización económica. Definitivamente, aquello no tenía nada que ver con los automóviles.

Aunque raras veces la prensa las trató más que como interrupciones aisladas del tráfico, se organizaron 30 exitosas fiestas del RLC en todo el mundo en 20 países diferentes. El 16 de mayo, más de 800 personas bloquearon una autopista de 6 carriles de Utrecht, Holanda, bailando durante 5 horas. En Turku, Finlandia, 2 mil celebrantes ocuparon pacíficamente uno de los puentes principales de la ciudad. Casi mil berlineses organizaron una fiesta en una esquina céntrica de la ciudad, y en Berkeley, California, 700 personas jugaron al Twister en Telegraph Avenue. La mejor Fiesta Global fue con mucho la de Sydney, Australia, donde se celebró sin problemas un mitin político ilegal acompañado de música; entre 3 y 4 mil personas «secuestraron» una calle, montaron tres escenarios de concierto con grupos musicales y media docena de pinchadiscos. No tuvo el patrocinio de Levi's, de Pepsi ni de Revlon (el apoyo que, según se supone, hace «posibles» los festivales costosos como Lilith Fair), pero de alguna manera la fiesta de Sydney se las compuso para organizar tres tenderetes de venta de té, un fondo para comprar comida, una pista de patinaje, una estación callejera de Internet con cinco terminales, dos escultores en arena, poetas, lanzallamas... y mucho bullicio y frivolidad.[12]

Las reacciones de la policía ante las Fiestas Globales fueron muy diferentes de una ciudad a otra. En Sydney, los agentes se limitaron a contemplar asombrados el evento, y sólo pidieron que se bajara la música a medida que anochecía. En Utrecht los policías se mostraron tan amistosos que «en cierto momento», según informa un organizador local, «se mezclaron con la multitud, se sentaron en la calle y se pusieron a esperar la llegada del sistema de sonido. Cuando llegó, ayudaron a hacer funcionar el generador». No es sorprendente que se tratara de excepciones. En Toronto, en la fiesta a la que asistí, la policía la permitió durante una hora, pero después penetraron entre la multitud de cuatrocientas personas con sus cuchillos desenfundados y (absurdamente) se dedicaron a reventar los globos de colores brillantes y a desgarrar con brío las serpentinas. El resultado fue que la celebración degeneró en una serie de peleas que encabezaron los programas noticiosos vespertinos. Pero la represión de Toronto no fue nada compa-

12. Informe oficial del RLC de Sydney.

rada con lo que sucedió en otras ciudades. Cinco mil personas se pusieron a bailar en las calles de Ginebra, pero a medianoche «la fiesta se había convertido en una insurrección en gran escala. Un automóvil fue incendiado y miles de policías cargaron contra el núcleo principal de asistentes, arrojando gases lacrimógenos a la multitud. Los manifestantes rompieron cientos de ventanas, sobre todo de bancos y de oficinas, hasta las cinco de la madrugada, causando pérdidas equivalentes a medio millón de libras». Como se esperaba la llegada de los dirigentes y funcionarios mundiales para celebrar el aniversario de la OIT, los motines continuaron durante varios días.[13]

En Praga, 3 mil personas se reunieron para celebrar la Fiesta Callejera Mundial en la Plaza de Wenceslao, donde se montaron cuatro sistemas de sonido con veinte pinchadiscos dispuestos a hacer su oficio. Pero poco después un coche de policía se dirigió a toda velocidad contra la multitud; el vehículo fue rodeado y volcado y una vez más la fiesta se convirtió en sublevación. Después de que los organizadores desconvocaran oficialmente el acto, cientos de personas, sobre todo adolescentes, se manifestaron por las calles de Praga, y algunos de ellos arrojaron piedras y botellas contra los escaparates de McDonald's y de Kentucky Fried Chicken. También hubo ataques con botellas en la fiesta de Berkeley, California, así como muchas otras actividades inocuas, como arrojar un colchón de gomaespuma a una hoguera en Telegraph Avenue (lo que generó gases tóxicos en una protesta ecológica: ¡brillante!) y romper el escaparate de una librería independiente de la ciudad (como manera de atacar a los empresarios, que son tan malos). El evento había sido calificado de celebración «del arte, el amor y la rebelión», pero la policía lo calificó de «tumulto», «el peor en ocho años».[14] Se produjeron al menos 27 arrestos en Cambridge, 4 en Toronto, otros tantos en Berkeley, 3 en Berlín, 64 en Praga, docenas en Brisbane y más de 200 a lo largo de los días de alborotos de Ginebra.

En diversas ciudades claves, la Fiesta Callejera Global no fue de ningún modo la *fête permanente* que había previsto John Jordan. Sin embargo, la respuesta internacional inmediata provocada por apenas unos cuantos mensajes de correo electrónico demostró que existen posibilidades y ganas de dar una respuesta verdaderamente mundial a la pérdida de los espacios públicos. Lo mínimo que se puede decir es

13. Ambas citas son del informe de *SchNEWS* sobre los acontecimientos.
14. *San Francisco Weekly,* 27 de mayo de 1998.

que la necesidad de recuperar esos espacios de manos de las marcas es tan sentida por tantos jóvenes de tantas nacionalidades, que su principal peligro es el poder mismo de las emociones que inspira.

Esa emoción se manifestó claramente el 16 de mayo en Birmingham, la sede de la Fiesta Callejera Mundial. Los ocho políticos más poderosos del mundo estaban muy ocupados intercambiando camisetas de hockey, firmando acuerdos comerciales y —me temo— dando su versión global propia de «All You Need is Love». En ese contexto, los 800 militantes de toda Gran Bretaña que se habían reunido en la ciudad se apoderaron de una glorieta, enchufaron un sistema de sonido, jugaron al voleibol de calle y recuperaron el espíritu festivo del RLC. Como en otras ciudades, se produjeron enfrentamientos con la policía, que rodeó a los asistentes con un triple cordón policial. Pero esta vez triunfó el absurdo creativo, y en vez de pedradas y botellas el arma elegida fue esa especie de munición bufonesca cada vez más popular: la tarta de nata. Y al mismo tiempo, en 20 países del mundo, entre los andamios, los carteles y las banderas, se elevó una nueva insignia: una enorme cometa roja.[15] «La resistencia», decía una pancarta, «será tan transnacional como capital».

15. La lista de ciudades incluye a todas las que intentaron organizar una fiesta callejera. No todas lo lograron, y hubo algunas cancelaciones de último momento.

PROPAGANDA POLÍTICA DEL RLC

La privatización del espacio público bajo la forma de los automóviles sigue deteriorando las dimensiones de vecindad y de comunidad que definen a las metrópolis. Los planes viarios, los «parques» industriales y los centros comerciales se unen para desintegrar la comunidad y para banalizar las regiones. Cualquier sitio termina siendo igual que cualquier otro. La comunidad se convierte en un artículo de consumo, en una aldea comercial, narcotizada y bajo constante vigilancia. De ese modo, el deseo de vivir una vida comunitaria se satisface de otra forma, por medio de los espectáculos que nos venden de manera artificial. Son «calles» o «plazas» de telenovela que imitan las zonas que el cemento y el capitalismo están destruyendo. En este contexto, las calles verdaderas se hacen estériles. Son sitios por donde pasar, no donde vivir. Sólo existen como vías de tránsito a otra parte, a través de un escaparate, de una valla publicitaria o de un tanque de petróleo.

— RLC de Londres

Lo que noté es que todos estos actos y acciones tenían un elemento común: RECLAMÁBAMOS. Ya fuera que reclamásemos calles libres de automóviles, edificios para los *squatters,* el sobrante alimentario para las personas sin hogar, las universidades como sitios para protestar o para hacer teatro o un entorno visual sin anuncios, siempre reclamábamos. Que nos devolvieran lo que siempre debió ser nuestro. No en el sentido que tiene «nuestro club» o «nuestro grupo», sino nuestro como personas. Y como todas las personas. «Nuestro» como «no del gobierno» y «no de las empresas». (...) Queremos que el poder vuelva al pueblo en tanto que grupo. Queremos Recuperar las Calles.

— RLC de Toronto

CAPÍTULO 14

Crece el mal humor

La nueva militancia contra las empresas

La Tierra no se muere; la están matando. Y los que la matan tienen nombre y dirección.

— Utah Phillips

¿Cómo le decimos a Steve que su papá tiene un taller de trabajo esclavo?

— Tori Spelling en el personaje de Donna de *Beverly Hills 90210* después de descubrir que su propia línea de ropa de diseño era fabricada por mujeres inmigrantes en un taller clandestino de Los Ángeles, 15 de octubre de 1997

Mientras la última mitad de la década de 1990 presenciaba un enorme incremento de la ubicuidad de las marcas, en la periferia apareció un fenómeno paralelo; una red de militantes que luchaban por la ecología, los derechos de los trabajadores y los derechos humanos, y decididos a exponer los daños que se pretenden ocultar tras un delgado barniz. Han aparecido docenas de organizaciones y publicaciones nuevas con el solo propósito de poner al descubierto a las empresas que se benefician con políticas represivas en todo el mundo. Los grupos más antiguos, que solían dedicarse a vigilar a los gobiernos, cambian de dirección, y ahora su misión principal es revelar las violaciones que cometen las empresas multinacionales. En las palabras de John Vidal, editor de temas ecológicos de *The Guardian,* «hay muchos militantes que se pegan como sanguijuelas a los costados de las corporaciones».

Esta adhesión de sanguijuela adopta muchas formas, desde unas socialmente respetables hasta otras casi terroristas. Desde 1994, el Programa sobre las Corporaciones, la Ley y la Democracia, con sede en Massachusetts, por ejemplo, viene desarrollando alternativas polí-

ticas para «negar que las empresas tengan autoridad para gobernar». Mientras tanto, Corporate Watch se dedica a investigar —y a ayudar a otros a investigar— los delitos de las corporaciones. (Esta agrupación no debe confundirse con su homónima con sede en San Francisco, que apareció casi al mismo tiempo y con un propósito similar.) JUSTICE, DO IT NIKE! es un grupo desorganizado de militantes de Oregón que se dedica a arengar a Nike sobre las prácticas laborales que aplica en su propio patio trasero. Páginas Amarillas, por el contrario, es una banda clandestina internacional de *hackers* que ha declarado la guerra a las redes informáticas de las empresas que presionan para que el comercio con China se realice independientemente de los derechos humanos. «Realmente, los empresarios han comenzado a fijar la política internacional», dice Blondie Wong, directora de Hong Kong Blondes, un grupo de *hackers* chinos prodemocráticos que ahora viven en el exilio. «Al preferir las ganancias a la conciencia, las empresas han hecho tanto daño a nuestra lucha que también se han convertido en nuestras opresoras.»[1]

Un enfoque mucho menos tecnológico (que algunos calificarían de primitivo) adopta el belga Noel Godin y su banda mundial de lanzadores de tartas a políticos. Aunque éstos y las estrellas de cine han recibido los tartazos, el principal objetivo ha sido el sector empresarial: Bill Gates, el presidente ejecutivo de Microsoft, Robert Shapiro, el de Monsanto, Ken Derr, el de Chevron, y Renato Ruggiero, director de la Organización Mundial del Trabajo, han sido alcanzados, así como ese arquitecto del libre comercio mundial que es Milton Friedman. «Respondemos a sus mentiras con pasteles», dice el Agente Arándano, un integrante, miembro de la Brigada de la Cocción Biótica.[2]

La moda se extendió tanto que en mayo de 1999 Tesco, una de las mayores cadenas de supermercados de Inglaterra, realizó una serie de pruebas de sus tartas para saber cuáles eran las que se lanzaban mejor. «Tratamos de mantenernos al día sobre las actividades de nuestros clientes, y por eso tenemos que hacer estas pruebas», indicó Melodie Schuster, la portavoz de la empresa. Su recomendación fue: «La tarta de nata logra una cobertura total de la cara».[3] Oh, y además podemos tener la seguridad de que ninguna de las golosinas de Tesco contiene

1. Tomado de una entrevista de Oxblood Ruffin al grupo de *hackers* Cult of the Dead Cow. La autenticidad de la entrevista fue confirmada por las fuentes.

2. «Derr Pied!», comunicado de prensa de la Brigada Biótica Bancaria.

3. «Entarteurs Take Note: Custard Wins Test of Best Pie for Throwing», *Wall Street Journal,* 26 de mayo de 1999.

ingredientes modificados genéticamente. La cadena había suprimido esos productos un mes antes en respuesta a una oleada de sentimientos anticorporativos contra Monsanto y otros gigantes del comercio agrícola.

Como veremos en el capítulo siguiente, Tesco tomó la decisión de renunciar a los alimentos modificados genéticamente después de que ante sus puertas se desarrollara una serie de protestas contra las «Frankenfoods»,* que formaban parte de una estrategia cada vez más popular de los grupos de militantes. Los mítines políticos, que antes seguían su curso preestablecido ante los edificios gubernamentales y los consulados, pueden muy bien celebrarse ahora delante de las tiendas de las empresas gigante: ante la Ciudad Nike, de Foot Locker, de las Tiendas Disney y de las gasolineras de Shell; en el tejado de la sede de las empresas Monsanto o BP, en los centros comerciales, alrededor de las tiendas de The Gap y hasta en supermercados.

En poco tiempo, el triunfo de la globalización económica ha inspirado una hornada de militantes e investigadores técnicamente enterados y con mentalidad tan global como las empresas que persiguen. Esta poderosa forma de activismo es mucho más amplia que la de las organizaciones gremiales tradicionales. Sus miembros son jóvenes y viejos; provienen de colegios primarios, de universidades aquejadas de fatiga de las marcas y de grupos religiosos con amplias carteras de inversiones pero preocupados porque las corporaciones se comportan de manera «culpable». Son padres angustiados por la esclavizante devoción de sus hijos a las «tribus de los logos», y también intelectuales politizados y publicitarios sociales, más inquietos por la calidad de la vida comunitaria que por el aumento de las ventas. De hecho, en octubre de 1997 hubo tantas y tan diversas protestas contra las empresas en todo el mundo —contra Nike, Shell, Disney, McDonald's y Monsanto—, que el movimiento Earth First! improvisó un calendario con las fechas de las manifestaciones siguientes y lo declaró primer «Mes Acabemos con el Dominio de las Corporaciones». Unos 30 días después, el *Wall Street Journal* publicó un artículo titulado «¡Aprisa! Todavía quedan 27 días de protesta hasta Navidades».

* Juego de palabras con Frankenstein y *foods* (alimentos). *[N. del t.]*

«El Año de la Explotación»

En Norteamérica, gran parte de esta actividad se remonta al período que va de 1995 a 1996 y que Andrew Ross, director de estudios sobre EE.UU. de la Universidad de Nueva York, denomina «El Año de la Explotación». Ese año, durante un tiempo, los estudiantes norteamericanos no podían encender los televisores sin escuchar vergonzosas historias sobre las condiciones de explotación con que se fabrican los artículos de las marcas más famosas y vendidas. En agosto de 1995, The Gap, que acababa de lavarse la cara, vio cómo se le ennegrecía de nuevo a raíz de la revelación de que tenía una fábrica ilegal en El Salvador cuyo gerente respondió a una huelga despidiendo a 150 empleados y advirtiéndoles que «haría correr más sangre» si porfiaban en organizarse.[4] En mayo de 1996, los militantes gremiales estadounidenses descubrieron que la línea de ropa deportiva de la presentadora de televisión Kathie Lee Gifford (que se vende exclusivamente en Wal-Mart) era confeccionada por una odiosa combinación de niños obreros de Honduras y de trabajadores de talleres ilegales de Nueva York. Y hacia la misma época, la marca de vaqueros Guess, que había construido su imagen por medio de fotografías en blanco y negro de la supermodelo Claudia Schiffer, se enzarzó en una disputa con el Departamento de Trabajo porque sus contratistas californianos no pagaban el salario mínimo a los empleados. Hasta al Ratón Mickey lo cazaron explotando gente cuando se descubrió que un contratista haitiano de Disney fabricaba pijamas de Pocahontas en condiciones tan míseras que los obreros se veían obligados a alimentar a sus hijos con agua azucarada.

Más infamias aún salieron a la luz cuando la NBC emitió una investigación sobre Mattel y Disney pocos días antes de las Navidades de 1996. Con la ayuda de cámaras ocultas, el periodista de televisión demostró que los menores de Indonesia y China trabajan en condiciones de semiesclavitud «para que las niñas estadounidenses puedan poner bonitos vestidos a sus muñecas».[5] En junio de 1996 la revista *Life* levantó más olas con fotografías de niños paquistaníes —de muy corta edad y que sólo recibían una paga de unos seis centavos de dólar por hora— inclinados cosiendo balones de fútbol que llevaban el inconfundible logo de Nike. Pero no sólo se trataba de Nike. Adidas, Reebok, Umbro, Mitre y Brine también fabricaban balones en Paquistán, en cuya industria

4. Kitty Krupat, «From War Zone to Free Trade Zone», en *No Sweat,* pág. 56.
5. «Toy Story», *Dateline,* NBC, 17 de diciembre de 1996.

se calcula que trabajan 10 mil niños; muchos de ellos son vendidos como esclavos a sus empleadores y se les marca como al ganado.[6] Las imágenes de *Life* eran tan espantosas y consternaron a tal punto a padres, estudiantes y educadores, que muchos de ellos organizaron manifestaciones ante tiendas deportivas de todos EE.UU. y Canadá en las que exhibieron las fotografías de la revista pegadas en pancartas.

Al mismo tiempo salió a la luz el asunto de las zapatillas Nike. El culebrón de la firma comenzó antes del primer Año de la Explotación y no ha hecho más que empeorar, mientras otros casos dejaban de interesar al público. El escándalo no dejó de acosar a Nike, con revelaciones sobre las condiciones laborales, que observan el mismo modelo migratorio que la firma. Primero aparecieron denuncias de persecución de las organizaciones gremiales de Corea del Sur; cuando los contratistas huyeron de allí y abrieron talleres en Indonesia, los sabuesos los siguieron y descubrieron que pagaban salarios de hambre y que hacían que los militares amedrentaran a los obreros. En marzo de 1996, el *The New York Times* reveló que después de una huelga salvaje en una fábrica de Java, 22 trabajadores fueron despedidos, y que un hombre, el que se creía era el organizador de la protesta, fue encerrado en una habitación de la empresa e interrogado durante 7 días por los uniformados. Cuando Nike comenzó a trasladar la producción a Vietnam, las acusaciones viajaron con ella: hubo grabaciones de vídeo que mostraban engaños en el pago de los salarios y obreros golpeados en la cabeza con la suela de las zapatillas. Cuando la producción fue desplazada a China, las acusaciones sobre los salarios y el estilo brutal de las fábricas les acompañaron.

Las supermarcas y los famosos que las recomiendan no fueron los únicos que sintieron el aguijón del Año de la Explotación; las cadenas de ropa y de venta al por menor y los grandes almacenes también fueron acusados de las condiciones en que se fabrican los juguetes y la indumentaria que exhiben en sus tiendas. El tema se dio a conocer en EE.UU. en agosto de 1995, cuando funcionarios del Departamento de Trabajo del país irrumpieron en un complejo de apartamentos de El Monte, California. Allí había 72 obreras tailandesas encadenadas y mantenidas en condiciones de esclavitud; algunas llevaban más de siete años en el sitio. El propietario de la fábrica era un pez pequeño en la industria, pero la ropa que cosían las mujeres era luego vendida por gigantes minoristas como Target, Sears y Nordstrom.

6. Sydney H. Schamberg, «Six Cents an Hour», *Life,* junio de 1996.

Pero cuando la explotación volvió al primer plano de la atención en la década de 1990, quien más sufrió fue Wal-Mart. Dado que es la mayor empresa de venta al detalle del mundo, es el distribuidor principal de muchos de los géneros de marca que provocan polémica: la línea de ropa de Kathie Lee Gifford, los pijamas de Disney hechos en Haití, las ropas para niños fabricadas en Bangladesh, los juguetes y los artículos provenientes de Asia. ¿Por qué, se preguntaban los consumidores, si Wal-Mart tiene poder para reducir los precios, para falsificar las tapas de los CD y para influir en el contenido de las revistas, no lo emplea también para exigir a sus proveedores que apliquen normas laborales decentes?

Aunque las revelaciones aparecieron en la prensa sucesivamente, los incidentes se suman y nos ofrecen un curioso aspecto de EE.UU. y de sus marcas. A pocos les gusta verlo. La inquietante combinación de nombres famosos y condiciones laborales miserables ha convertido a Nike, Disney y Wal-Mart, entre otras compañías, en potentes símbolos de una nueva y brutal manera de hacer negocios. En una sola imagen, el trabajo esclavo que imponen las marcas nos habla de las obscenas desigualdades de la economía global: de los ejecutivos y los famosos que arramblan salarios tan elevados que desafían el entendimiento, de los miles de millones de dólares que se gasta en la creación de las marcas y en publicidad, y todo ello cimentado en barrios de chamizos, en fábricas siniestras, en la miseria y en las expectativas frustradas de muchachas, como las que conocí en Cavite, que luchan por sobrevivir.

El Año de la Lucha contra las Marcas

Gradualmente el Año de la Explotación se convirtió en el Año de la Lucha contra las Marcas. Después de que les presentaran a los trabajadores que confeccionan sus juguetes y sus ropas, los consumidores tuvieron ocasión de conocer a las personas que cultivan el café que ellos beben en las tiendas de Starbucks; según el Proyecto Guatemalteco de Educación Laboral, parte del café que sirve la cadena se cultiva por medio del trabajo infantil, con pesticidas peligrosos y pagando salarios inferiores al nivel de subsistencia. Pero fue en un tribunal de Londres, en el Reino Unido, donde se llegó a conocer del todo la verdad sobre el mundo de las marcas. El sonado caso McLibel comenzó cuando en 1990 la cadena McDonald's intentó impedir la difusión de unas octavillas donde se la acusaba de innumerables abusos, desde desmantelar sindicatos y

destruir los bosques hasta ensuciar las calles de las ciudades. McDonald's negó las acusaciones y puso pleito contra dos ecologistas londinenses por calumnias. Los ecologistas se defendieron sometiendo a McDonald's a una especie de colonoscopia empresarial: el caso duró siete años y no hubo infracción cometida por la empresa que fuera considerada bastante leve para no presentarla ante el juez ni difundirla en Internet.

Las acusaciones de los ecologistas del caso McLibel sobre la seguridad de los alimentos se superpusieron con otro movimiento contra las corporaciones que florecía en Europa durante la misma época: la campaña contra Monsanto y sus granos con modificaciones genéticas. El centro de la polémica era que la empresa se negaba a informar a los consumidores qué alimentos de los que vendían en los supermercados eran producto de la ingeniería genética, lo que provocó una oleada de ataques directos que incluyeron la destrucción de sus cultivos experimentales.

Como si aquello fuera poco, las multinacionales también fueron sometidas a examen por su complicidad con algunos de los regímenes más violentos y represivos del mundo, como los de Birmania, Indonesia, Colombia, Nigeria y el Tíbet bajo la ocupación china. El tema no era nuevo, pero al igual que las campañas contra McDonald's y Monsanto, alcanzó mayor virulencia entre mediados y finales de la década de 1990, y gran parte de las acusaciones se centraron en la lista de firmas famosas que operaban en Birmania (ahora denominada oficialmente Myanmar). El sangriento golpe militar que llevó al poder al actual gobierno militar del país se produjo en 1988, pero el mundo sólo conoció las brutales condiciones que reinan en el país asiático en 1995, cuando la dirigente opositora y Premio Nóbel de la Paz Aung San Suu Kyi fue liberada después de siete años de arresto domiciliario. En un vídeo sacado clandestinamente de Birmania, Suu condenó a los inversores extranjeros por apoyar a la junta que había desconocido su abrumadora victoria en las elecciones de 1990. Dijo que las empresas extranjeras que operaban en Birmania se benefician directa o indirectamente de los campos de trabajo organizados por el Estado. «Los inversores exteriores deben darse cuenta de que no puede haber crecimiento económico ni oportunidades en Birmania si no se llega a un acuerdo sobre el futuro político.»[7]

La primera respuesta de los defensores de los derechos humanos consistió en exhortar a los gobiernos de Norteamérica, Europa y Es-

7. «Suu Kyi Calls for a Halt to Investment in Burma», *Australian Herald,* 4 de septiembre de 1995.

candinavia a imponer sanciones comerciales contra el gobierno de Birmania. Viendo que con ello no se interrumpía el comercio, los militantes comenzaron a atacar a las empresas con sede en cada uno de sus países. En Dinamarca, las protestas se centraron en Carlsberg, la cervecera nacional, que había firmado un importante contrato para construir una fábrica en Birmania. En Holanda, la diana fue Heineken; en EE.UU. y en Canadá, Liz Claiborne, Unocal, Disney, Pepsi y Ralph Lauren también estuvieron en el punto de mira.

Pero el hito más significativo del aumento del activismo contra las empresas también se produjo en 1995, cuando el mundo perdió a Ken Saro-Wiwa. El sacerdote, escritor y dirigente ecologista nigeriano fue encarcelado por el régimen tiránico de su país por encabezar la campaña del pueblo ogoni contra los devastadores efectos de la extracción de petróleo que la empresa Royal Dutch/Shell realizaba en el delta del Níger. Las organizaciones defensoras de los derechos humanos exigieron la intervención de sus gobiernos, y se aplicaron algunas sanciones económicas, pero con pocos resultados. En noviembre de 1995, Saro-Wiwa y ocho militantes ogoni fueron ejecutados por un gobierno militar cuyos integrantes se habían enriquecido con el dinero de la Shell y con la represión de su propio pueblo.

El Año de la Lucha contra las Marcas se prolongó durante dos años, después durante tres y hasta ahora no parece haber terminado. En febrero de 1999 un nuevo informe reveló que las obreras que cosen la ropa de marca Disney en muchas fábricas chinas no ganan más de 13,5 centavos de dólar por hora y que son obligadas a trabajar horas extraordinarias.[8] En mayo de 1999, el programa *20/20* de la emisora televisiva ABC volvió a la isla de Saipan y regresó con películas donde se veía a muchachas jóvenes encerradas en talleres cosiendo prendas para The Gap, Tommy Hilfiger y Polo Ralph Lauren. También se supo que en los campos petrolíferos de Chevron del delta del Níger se habían producido violentos enfrentamientos, y que la empresa Talisman Energy se proponía hacer perforaciones en territorios disputados por las facciones de la guerra que desgarra a Sudán.

La intensidad y la perseverancia del rechazo público hacia estas empresas las sorprendió, sobre todo porque las actividades de que se las acusaban no eran nada nuevo. Se sabe que McDonald's nunca ha

8. «Disney Labor Abuses in China», informe difundido por el Comité Industrial Cristiano de Hong Kong.

sido un buen amigo de los trabajadores pobres; las compañías petroleras tienen una larga e ininterrumpida historia de colaboración con regímenes represivos y de dedicarse a extraer recursos valiosos sin cuidarse mucho de las personas que viven en las inmediaciones; Nike produce sus zapatillas en talleres de trabajo esclavo de Asia desde principios de la década de 1970, y muchas marcas de ropa vienen haciéndolo desde antes aún. Como escribió Bob Ortega en *The Wall Street Journal,* desde 1991 las organizaciones gremiales vienen recogiendo información sobre los niños obreros de Bangladesh que fabrican la ropa que se vende en Wal-Mart. «Pero aunque las organizaciones tenían fotografías que mostraban a los niños en las líneas de producción (...) las acusaciones no encontraron mucho eco en la prensa escrita ni en la televisión.»[9]

Evidentemente, gran parte de la atención que despiertan los abusos de las empresas se debe a la tenacidad de los militantes que se dedican a estos casos. Pero si tantos de los que se dan a conocer se han producido durante décadas, es necesario averiguar la razón del incremento del rechazo que provocan. ¿Por qué 1995-1996 llegó a ser el Año de la Explotación y se convirtió con rapidez en el Año de la Lucha contra las Marcas? ¿Por qué no sucedió lo mismo en 1976, en 1984, en 1988 e incluso, y ante todo, en 1993? Fue en mayo de ese año cuando la fábrica de juguetes Kader de Bangkok se consumió hasta los cimientos. El edificio era un ejemplo perfecto de encerrona en caso de fuego, y cuando las pilas de tela que había en su interior ardieron, las llamas lo invadieron todo, quitando la vida a 188 obreros y provocando quemaduras a otros 469. El incendio de Kader fue el peor de la historia industrial, cobrándose más vidas que el de Triangle Shirtwaist Company de 1911, cuando 146 obreras jóvenes murieron en la ciudad de Nueva York. Las semejanzas entre los casos de Triangle y de Kader —separados por medio mundo y ochenta y dos años de supuesto desarrollo— son siniestras: fue como si hubiesen sucedido en la misma época y que sólo se diferenciaran por el sitio.

En el incendio de Triangle, como en el del Kader, casi todas las trabajadoras eran jóvenes; algunas tenían sólo catorce años, aunque la mayoría contaban diecinueve. Un informe publicado después del siniestro reveló que la mayoría de las muertas eran inmigrantes italianas o rusas, y que en su mayoría habían emigrado solas a EE.UU. para buscar empleos que les permitieran pagar el viaje de sus padres y her-

9. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 236.

manos, una situación semejante a la de las muchachas campesinas inmigrantes que perecieron en el incendio de Kader. Al igual que la fábrica Triangle, la de Kader era una invitación al desastre; las salidas de emergencia eran falsas, el material inflamable se acumulaba dentro a montones y las puertas permanecían cerradas día y noche para impedir la entrada de militantes sindicales. Como las muchachas de la empresa Kader, muchas obreras de Triangle se envolvieron en lienzos, saltaron por las ventanas y se mataron, porque razonaron que de ese modo al menos sus familias podrían reconocer sus cuerpos. Un periodista del *New York World* describió así la macabra escena: «De pronto, algo que parecía un fardo de tela para la confección se precipitó desde la ventana de un octavo piso (...). Después cayó otro más desde la misma altura, pero esta vez el viento apartó los tejidos y las quinientas personas de la multitud lanzaron un grito de horror. Habían visto el rostro de una muchacha que se precipitaba hacia una muerte instantánea».[10]

El incendio de la Triangle Shirtwaist Company fue el incidente que dio origen al primer movimiento contra el trabajo esclavo en EE.UU. Impulsó a cientos de miles de obreros a participar en el movimiento sindical y llevó al gobierno a limitar la cantidad de horas extraordinarias, a prohibir el trabajo después de las 21.00 horas y a realizar progresos en la legislación contra los incendios. Quizá el avance más importante que se logró a raíz del siniestro fue lo que hoy llamaríamos el control independiente, es decir, la fundación de la Comisión de Investigación de las Fábricas de Nueva York, que tenía facultades para hacer controles sin previo aviso en las empresas sospechosas de funcionar en malas condiciones.

¿Y qué se logró con las 188 muertes de la fábrica de Kader? Lamentablemente, y a pesar de que muchos organismos laborales internacionales denunciaron al propietario de la fábrica, Kader no se convirtió en símbolo de la desesperada necesidad que existe de reformas, como sucedió con Triangle Shirtwaist. En *One World, Ready or Not,* William Greider relata su visita a Tailandia y sus conversaciones con las víctimas y con los militantes que han luchado duramente para lograr indemnizaciones por el caso. «Algunos de ellos creían que se estaba produciendo algún tipo de boicot contra la marca Kader, organizado por estadounidenses y europeos con escrúpulos de con-

10. Philip S. Foner, *Women and the American Labor Movement,* Nueva York, The Free Press, 1979, pág. 358.

ciencia. Tuve que informarles que el mundo civilizado apenas conocía la tragedia (...) Un incendio en Bangkok es como un tifón en Bangladesh o un terremoto en Turquía.» No es sorprendente que sólo seis meses después del desastre de Kader se produjera otro devastador incendio en un taller semejante, esta vez en la fábrica de juguetes Zhili, en la provincia china de Shenzhen, que acabó con la vida de 87 trabajadoras jóvenes.

En aquella época, la comunidad internacional parecía ignorar que los juguetes que cosían las mujeres de Kader estaban destinados a exhibirse en las alegres estanterías de Toys 'R' Us y a ser colocados en los árboles de Navidad de Europa, Estados Unidos y Canadá. Muchas informaciones ni siquiera contenían los nombres de las marcas cuyos artículos se confeccionaban en la fábrica. «El incendio de Kader hubiera tenido más significado si los americanos hubieran podido ver los miles de muñecas manchadas de hollín que yacían entre los escombros, macabros restos que acompañaban a los muertos. Eran Bugs Bunny, Bart Simpson y los Muppets, Big Bird y otros personajes de *Barrio Sésamo.* Los "Water Pets" de Playskool.»[11]

Pero en 1993, pocos occidentales —y ciertamente no los que trabajaban en medios de comunicación— podían relacionar el edificio incendiado de Bangkok, recluido en la página seis o diez de los periódicos, y los juguetes de marca que llenan los hogares norteamericanos y europeos. Ahora eso ha cambiado. Lo que sucedió en 1995 fue una especie de despertar colectivo para los medios y el público. La respuesta acumulativa a las historias de horror del trabajo carcelario en China, la visión de las adolescentes mejicanas a las que se les paga centavos en las maquiladoras y de los incendios de Bangkok han provocado un cambio lento pero perceptible en la visión de Occidente de la condición de los trabajadores del mundo en vías de desarrollo. La frase «Nos están quitando el trabajo» cede paso a una reacción más humana: «Nuestras empresas les están quitando la vida».

Gran parte del proceso se debe al tiempo. Las denuncias sobre el trabajo infantil en India y Paquistán han sido algo así como un murmullo continuo durante más de una década. Pero en 1995 la vinculación de la política comercial con los derechos humanos había quedado relegada hasta tal punto por la mayoría de los gobiernos, que cuando el adolescente de trece años Craig Kielburger se enfrentó con

11. William Greider, *One World Ready or Not,* Nueva York, Simon & Schuster, 1997, p. 338.

el primer ministro canadiense Jean Chrétien, que cumplía una misión comercial en India, y le arrojó a la cara el tema de los niños del país obligados a trabajar en condiciones de esclavitud, la cuestión pareció urgente y exótica. Además, en Norteamérica, la usurpación de la política exterior por el programa del libre comercio invitaba a esos actos: el mundo ya estaba dispuesto a escuchar.

Lo mismo vale para la generalidad de los delitos que cometen las empresas. Que los artículos de consumo se produzcan en condiciones de opresión puede no ser nada nuevo, pero *sí* lo es el enorme desarrollo del papel que desempeñan en nuestra cultura las empresas que fabrican artículos de consumo. La militancia contra las corporaciones aumenta porque muchos de nosotros sentimos más agudamente que nunca la red de complicidad entre las marcas que se extiende sobre el mundo, y la sentimos precisamente porque nunca hemos estado tan «marcados» como en la actualidad.

Como hemos visto, las marcas han transformado la relación directa entre vendedor y comprador y han intentado convertirla en un medio de comunicación, en productos artísticos, en plazas ciudadanas y en filosofías sociales. Y la ha convertido en algo mucho más insidioso y profundo. En la década pasada, las multinacionales como Nike, Microsoft y Starbucks han intentado convertirse en los principales transmisores de todo lo que es bueno y apreciable en nuestra cultura: las artes, los deportes, la vida en comunidad, la comunicación, la igualdad. Pero mientras más progresa el proyecto, más vulnerables se hacen estas empresas: si de verdad las marcas están profundamente imbricadas en nuestra cultura y en nuestra identidad, cuando actúan mal sus delitos no son desdeñados como si se tratara de una empresa más que sólo trata de ganarse unos cuartos. En lugar de ello, muchas personas que viven en el mundo de las marcas se sienten cómplices de sus atropellos; se sienten a la vez culpables y comprometidos. Pero este compromiso es fluctuante; no es la antigua lealtad que había entre el empleado de por vida y el dueño de la firma; es una relación más parecida a la del *fan* y el famoso: emocionalmente intensa, pero lo bastante débil para evaporarse de pronto.

Esta volatilidad es la consecuencia no deseada que provocan los directores de marca que se esfuerzan por lograr una intimidad sin precedentes con los consumidores al mismo tiempo que crean una relación menos comprometida con sus trabajadores. Cuando estas empresas alcanzan el feliz estado del marcas-sí-productos-no, pierden dos cosas que pueden ser muy importantes a largo plazo: la aprobación de los

consumidores de sus actividades mundiales y la inversión de los ciudadanos en su éxito económico.

Nos llevará algún tiempo, pero si mañana se produce otro caso como el de Kader, las primeras preguntas de los periodistas serán: «¿Qué juguetes producía la fábrica?» «¿Adónde se exportaban?» y «¿Con qué empresas trabajaban los contratistas?». Los sindicalistas de Tailandia estarán en comunicación instantánea con grupos solidarios de Hong Kong, Washington, Berlín, Amsterdam, Sydney, Londres y Toronto. Los mensajes electrónicos manarán desde la sede de Washington de la Campaña por los Derechos de los Trabajadores, de la Campaña Ropa Limpia de Amsterdam, y recorrerán una red de páginas de Internet, de servidores y de direcciones de fax. El Comité Laboral Nacional, UNITE!, la Coalición del Trabajo tras las Marcas y el Movimiento Mundial del Desarrollo* organizarán manifestaciones ante Toys 'R' Us, gritando: «¡Nuestros hijos no necesitan juguetes manchados con sangre!». Los estudiantes universitarios se vestirán a imitación de los personajes de los dibujos infantiles de su juventud y entregarán panfletos comparando los beneficios que brindó Bugs Bunny en *Space Jam* con el coste de colocar una salida para casos de incendio en Kader. Se celebrarán encuentros con asociaciones nacionales de fabricantes de juguetes y se propondrán nuevos y más exigentes códigos éticos. La opinión pública no sólo puede, sino que desea establecer las relaciones mundiales que William Greider esperaba después del incendio de Kader, sin lograrlo.

Aunque la oposición a las empresas vive un auge desconocido desde la década de 1930, también se produjeron, por supuesto, algunas campañas aisladas de importancia entre entonces y hoy. El antecesor de los movimientos actuales contra las marcas fue el boicot contra Nestlé, que culminó a finales de la década de 1970. Se acusaba a la empresa suiza de que su agresivo marketing mantenía que sus productos eran una alternativa «segura» a la alimentación materna en el mundo en vías de desarrollo. El caso Nestlé tiene muchos paralelos con el de McLibel (que expondremos en más detalle en el capítulo 16), sobre todo porque el tema no atrajo del todo la atención del mundo hasta que la empresa cometió el error de poner pleito por calumnias contra un grupo de militantes suizos en 1976.[12] Como en el caso McLibel, el

* Son todas estas organizaciones defensoras de los derechos de los trabajadores. *[N. del t.]*

12. El pleito se dirigió contra «un grupo suizo que tradujo la publicación de *The Baby Killer* de «War on Want». Fuente: «Baby Milk: Destruction of a World Resource», Londres, Catholic Institute for International Relations, 1993, pág. 3.

juicio expuso a Nestlé a una investigación y provocó una campaña internacional de boicot que comenzó en 1977.

La década de 1980 vio la peor catástrofe industrial de la historia humana: una fuga masiva de gases tóxicos que se produjo en 1984 en la fábrica de pesticidas de Union Carbide en Bhopal, en India, que mató a 2 mil personas inmediatamente y que se ha cobrado a 5 mil víctimas más desde entonces. En la actualidad, en los *graffitis* de las paredes de las destrozadas instalaciones se lee: «Bhopal = Hiroshima».[13] A pesar de la tragedia, considerada como producto de las deficientes medidas de seguridad, incluyendo un sistema de alarma que estaba apagado, la década de 1980 fue un período malo para la mayoría de los movimientos políticos que ponían en duda los poderes beneficos del capital. Aunque durante las guerras centroamericanas se aceptaba que las multinacionales estadounidenses apoyaban a varias dictaduras, en Norteamérica la actividad de los militantes se centró principalmente en los gobiernos y no en las corporaciones multinacionales. Como señala un informe sobre el tema, «se tendía a considerar que los ataques (contra las empresas) eran una reliquia de "la tonta década de 1970"».[14]

Pero esta regla tuvo una notable excepción: el movimiento contra el *apartheid*. Frustrados por la negativa de la comunidad internacional a imponer sanciones comerciales importantes a Sudáfrica, los militantes contra el *apartheid* desarrollaron una serie de vías alternativas, no ya para impedir que las multinacionales se beneficiaran del régimen racista, sino a crearles inconvenientes si seguían haciéndolo. Los estudiantes y los profesores de diversas universidades organizaron acampadas en las ciudades para exigir que esas instituciones renunciaran a las donaciones provenientes de cualquier empresa que tuviera relaciones comerciales con el país africano. Grupos religiosos irrumpieron en reuniones de accionistas de empresas demandando que se retiraran inmediatamente de allí, mientras los inversores más moderados exhortaron a las juntas directivas a que adoptaran las normas Sullivan, un código de conducta para las compañías que operaban en Sudáfrica y que exigía reducir al mínimo su complicidad con el régimen racista. Mientras tanto, las organizaciones gremiales retiraron sus fondos de pen-

13. Fred Pearce, «Legacy of a Nightmare», *Guardian,* 8 de agosto de 1998. Las cifras son moderadas. Satinah Sarangi, un investigador de Bhopal, lleva la cantidad de muertos a 16 mil.

14. Myriam Vander Stichele y Peter Pennartz, *Making It Our Business: European NGO Campaigns on Transnational Corporations,* Londres, Catholic Institute for International Relations, 1996.

siones y sus cuentas corrientes de los bancos que hacían préstamos al gobierno sudafricano, y docenas de ayuntamientos decidieron hacer compras selectivas y cancelar los grandes contratos que tenían con empresas que invertían en ese país. El bloqueo más creativo fue el que impuso el movimiento gremial internacional. Varias veces al año, los sindicatos convocaban un día de manifestaciones en que los estibadores de los puertos se negaban a descargar las mercancías provenientes de Sudáfrica y las agencias de viajes a vender billetes aéreos para viajes hacia y desde Johamesburgo. Según las palabras de Ken Luckhardt, organizador de una de estas campañas, «los trabajadores se convirtieron en militantes en el lugar de producción».[15]

Aunque hay semejanzas claras, también existe una diferencia esencial entre las iniciativas contra el *apartheid* y las campañas contra las empresas que están cada vez más en auge hoy en día. El boicot contra Sudáfrica fue una campaña antirracista que empleó incidentalmente el comercio (ya se tratara de la importación de vinos o de la exportación de los dólares de General Motors) como instrumento para derrocar el sistema político sudafricano. Muchas campañas actuales contra las marcas también derivan de un ataque político, pero lo que atacan es tanto un sistema económico mundial como nacional. En la época del *apartheid,* empresas como el Royal Bank of Canada, el Barclays Bank de Inglaterra y General Motors eran consideradas fuerzas moralmente neutrales que se habían visto mezcladas con un régimen racista aberrante. En la actualidad, hay cada vez más militantes que tratan a las multinacionales, y a las políticas que les dan libertad de acción, como la causa originaria de las injusticias políticas de todo el mundo. Algunas veces las empresas perpetran estas violaciones en complicidad con los gobiernos y otras a pesar de los mayores esfuerzos de éstos.

En años recientes esta crítica del sistema ha sido adoptada por muchos grupos defensores de los derechos humanos como Amnistía Internacional, el PEN Club y Human Rights Watch, así como por organizaciones ecologistas como Sierra Club. Para muchas de estas entidades, ello implicó un importante cambio de su política. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba que las inversiones de las empresas en el Tercer Mundo eran esenciales para reducir la pobreza y la miseria. Sin embargo, hacia 1996 ese concepto comenzó a ser abiertamente cuestionado, y se supo que muchos gobiernos de los países en vías de desarrollo protegen las inversiones lucrativas —en mi-

15. Entrevista personal.

nas, empresas, yacimientos petrolíferos, plantas energéticas y zonas de procesamiento de las exportaciones— cerrando deliberadamente los ojos a las flagrantes violaciones de los derechos humanos que las corporaciones cometen contra sus pueblos. Y debido a sus ansias de aumentar el comercio, los países occidentales a los que estas empresas pertenecen también prefieren cerrar los ojos, porque no están dispuestos a poner en peligro su competitividad mundial a causa de los problemas de otros países. El problema fue que en algunas partes de Asia, de América Central y del Sur y de África, la promesa de que las inversiones alentarían la libertad y la democracia comenzaba a parecer una broma pesada y cruel. Peor aún: en un caso tras otro se sorprendió a las empresas extranjeras instigando, o contratando directamente, a la policía y a los ejércitos locales para que cumplieran tareas tan desagradables como expulsar campesinos e indígenas de sus tierras, para reducir a obreros en huelga y para arrestar y asesinar a manifestantes pacíficos, todo ello a fin de proteger el buen funcionamiento del comercio. En otras palabras, las corporaciones no contribuían al desarrollo humano, sino que lo impedían.

Arvind Ganesan, un investigador de Human Rights Watch, no tiene pelos en la lengua para explicar qué quiere decir su organización cuando habla del «cambio de los términos del debate sobre la responsabilidad de las empresas respecto a los derechos humanos».[16] El aumento del comercio no favorece los derechos humanos, sino que «los gobiernos los ignoran para proteger los beneficios que esperan obtener del comercio».[17] Ganesan señala que donde más claro resulta en la actualidad el divorcio entre las inversiones y los derechos humanos es en Nigeria, donde la largamente esperada transición hacia la democracia se ha aunado con una renovada ola de brutalidad militar contra las comunidades del delta del Níger que protestan contra las compañías petroleras.

Amnistía Internacional no sólo se ocupa ahora de las personas perseguidas por sus creencias políticas o religiosas, y ha comenzado a tratar a las empresas multinacionales como responsables principales de las violaciones de los derechos humanos que se cometen en todo el mundo. Los informes de Amnistía Internacional revelan con frecuencia cada vez mayor que las personas como el difunto Ken Saro-Wiwa

16. «Corporations and Human Rights», *Human Rights Watch 1997 World Report.*

17. Julie Light, «Repression, Inc.: The Assault on Human Rights», *Corporate Watch,* 4 de febrero de 1999.

son perseguidas por lo que los gobiernos consideran como actitudes contrarias a las corporaciones. En un informe de 1997, el grupo demuestra que los aldeanos y las tribus indias han sido violentamente perseguidos y a veces asesinados por oponerse pacíficamente a la construcción de plantas energéticas privadas o de hoteles de lujo en sus tierras. En otras palabras, un país democrático comenzaba a serlo menos como resultado de la intervención de las empresas. «El desarrollo», advertía Amnistía Internacional, «se está logrando a expensas de los derechos humanos...».

> Estos casos demuestran hasta qué punto las autoridades nacionales y estatales de la India están dispuestas a desplegar las fuerzas del Estado y a emplear las leyes en interés de los proyectos de desarrollo, obstaculizando el ejercicio del derecho de asociación, de expresión y de reunión. En muchas zonas de la India, las medidas para liberalizar la economía y para desarrollar nuevas industrias e infraestructuras han marginado y desplazado a las comunidades y contribuido a que se produjeran más violaciones de los derechos humanos.[18]

Según el informe, la situación de la India «no es única ni la peor», sino que forma parte de una tendencia a despreciar los derechos humanos en favor del desarrollo de la economía mundial.

El sitio donde está el poder

Lo esencial de esta convergencia de la militancia contra las empresas y las investigaciones sobre ellas es el descubrimiento de que las corporaciones son mucho más que suministradoras de los productos que todos necesitamos; también son las fuerzas políticas más poderosas de nuestra época. Ahora ya conocemos todas las estadísticas: sabemos que empresas como Shell y Wal-Mart tienen presupuestos superiores al producto bruto interno de la mayoría de los países; que de las 100 principales economías del mundo, 51 son multinacionales y sólo 49 son países. Hemos leído (u oído) que un puñado de ejecutivos poderosos escriben las reglas que gobiernan la economía global y organizan lo que el autor canadiense John Ralston Saul denomina «un golpe de Estado en cámara lenta». En su libro sobre el poder de las empre-

18. «The "Enron Project" in Maharashtra: Protests Suppressed in the Name of Development», Amnesty International, 17 de julio de 1997, pág. 2.

sas, Tony Clark lleva más allá esta teoría y argumenta que los ciudadanos debemos oponernos a las empresas, pero no porque sus productos no nos gusten, sino porque se han convertido en los organismos políticos dominantes de nuestra época e impuesto el programa de la globalización. En otras palabras, debemos enfrentarnos con ellas porque son el sitio donde está el poder.

Así, aunque a menudo los medios califican a las campañas contra empresas como Nike de «boicot contra el consumo», sólo revelan una parte de la verdad. Es más exacto decir que se trata de campañas políticas que emplean los artículos de consumo como objetivos asequibles, como palancas para las relaciones públicas y como instrumentos de educación popular. Al contrario que los boicots contra el consumo de la década de 1970, la relación entre los estilos de vida optativos (qué comer, qué fumar y qué ropa usar) y el gran tema de la reorganización de la economía mundial que están realizando las empresas multinacionales —con su tamaño, su influencia política y su falta de transparencia— es más difusa. En las protestas ante la Ciudad Nike, en la tarta arrojada contra la cara de Bill Gates y en las botellas que quebraban las ventanas del McDonald's de Praga se alienta algo demasiado visceral, que las investigaciones convencionales no saben medir: una especie de mal humor en aumento. Y el secuestro del poder político por las grandes empresas es tan responsable de ese humor como el saqueo cultural de los espacios públicos y mentales por las marcas. Me complazco en pensar que también tiene que ver con la arrogancia de las propias marcas: la simiente del descontento forma parte de su mismísimo DNA.

«Mira, Mike, hay un gran mercado para vender la verdad sobre Nike... ¡El producto inaugural será una base de datos propia sobre sus abusos laborales! Preveo nuestra presencia en Internet y un CD-ROM con estadísticas, declaraciones de los trabajadores, informes sobre los derechos humanos y videoclips con filmaciones hechas con cámaras ocultas.»

«Un producto sectorial, ¿no?»

«No. ¡Un producto masivo!»[19]

Tal es un diálogo de la tira cómica «Doonesbury», de Gary Trudeau, y el chiste rezuma veneno. Los permanentes ataques contra marcas como Nike, Shell y McDonald's no sólo reflejan la palpable indignación que provocan la explotación, los vertidos de petróleo y la censu-

19. Doonesbury, *Toronto Star,* 25 y 27 de junio de 1997.

ra corporativa, sino también hasta qué punto el público les es hostil. El deseo (y la capacidad) de fomentar el malestar flotante contra las empresas con datos y cifras auténticos y con anécdotas tomadas de la vida real está tan difundido que ha anulado la antigua rivalidad entre los movimientos sociales y los ecologistas. El Gremio de Trabajadores Unidos de la Alimentación y el Comercio, que comenzó a atacar a Wal-Mart por los bajos salarios que paga y por sus tácticas de oposición a las organizaciones sindicales, ahora reúne y difunde información según la cual la empresa está construyendo tiendas en los cementerios sagrados de los indígenas. ¿Desde cuándo las organizaciones laborales se dedican a defender las reclamaciones territoriales indígenas? Desde que atacar a Wal-Mart se convirtió en una causa en sí y por sí misma. ¿Por qué los ecoanarquistas londineses del caso McLibel —que no creen que ninguna forma de trabajo sea buena para los seres humanos— apoyaron las quejas de los jóvenes empleados de McDonald's? Porque para ellos es otro ángulo de ataque contra el becerro de oro.

El trasfondo político de este fenómeno es bien conocido. En los últimos tiempos, muchos movimientos ciudadanos han tratado de invertir las tendencias económicas conservadoras eligiendo gobiernos liberales, laboristas o socialdemócratas sólo para descubrir que la política económica sigue siendo la misma, o que se somete más directamente aún a los caprichos de las empresas internacionales. Siglos de reformas democráticas que habían logrado crear gobiernos más transparentes se revelan de pronto ineficaces en el nuevo clima de poder multinacional. ¿Para qué sirven un Parlamento o un Congreso abiertos y responsables, si unas empresas impenetrables deciden tantas cuestiones de la política mundial en la trastienda?

La desilusión con el proceso político es más profunda en el campo internacional, donde siempre se han frustrado los intentos de imponer normas a las internacionales por medio de las Naciones Unidas y de las entidades de regulación del comercio. Una derrota importante se produjo en 1986, cuando el gobierno estadounidense logró suprimir la poco conocida Comisión de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales. Fundada a mediados de la década de 1970, la comisión se dedicó a redactar un código universal de conducta para esas empresas. Sus objetivos eran impedir los abusos de las corporaciones, como la venta en el Tercer Mundo de medicinas que son ilegales en Occidente, examinar los efectos medioambientales y laborales de la exportación de fábricas y de la extracción de recursos, e imponer más transparencia y responsabilidad al sector privado.

El mérito de estos propósitos resulta evidente en la actualidad, pero, en muchos sentidos, la comisión fue una víctima de su época. La industria estadounidense combatió su creación desde el principio, y en medio del frenesí de la Guerra Fría logró que el gobierno retirara sus representantes de ella con la excusa de que era un complot comunista y que la Unión Soviética la utilizaba para el espionaje. ¿Por qué, preguntaban, no se sometían las empresas nacionales del bloque soviético a las mismas investigaciones que las estadounidenses? En esta época, las críticas de los abusos de las empresas multinacionales se confundían hasta tal punto con la paranoia antisoviética que cuando en 1984 ocurrió la tragedia de Bhopal, la respuesta inmediata de un funcionario de la embajada estadounidense en Nueva Delhi no consistió en expresar horror, sino en decir: «Esto es una fiesta para los comunistas. Lo celebrarán durante semanas».[20]

Más recientemente, los intentos de obligar a la Organización Mundial del Comercio (OMC) de imponer leyes laborales básicas a la práctica del comercio mundial han sido rechazados por sus países miembros, que mantienen que el asunto es competencia de la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT). La OIT «es el organismo competente para determinar y fijar estas normas, y expresamos nuestro apoyo a sus esfuerzos para promoverlas», dice la Declaración de Singapur de los Ministros de Trabajo del 13 de diciembre de 1996. Pero cuando la OIT se puso a elaborar un código de conducta significativo, sus actividades también fueron bloqueadas.

Al principio, la incapacidad de imponer normas al capital dejó a muchos movimientos reformistas y opositores en un estado cercano a la parálisis: parecía que los ciudadanos habían perdido la voz. Pero poco a poco unas cuantas organizaciones no gubernamentales y algunos intelectuales progresistas han desarrollado una estrategia política según la cual las marcas multinacionales, a causa de su gran prestigio, pueden ser objetivos mucho más atractivos de ataque que los políticos que financian. Y aprendieron que una vez que las empresas sienten la herida, resulta mucho más fácil atraer la atención de los políticos electos. Al explicar por qué ha elegido a Nike como objetivo de sus actividades, el sindicalista Jeff Ballinger de Washington dice claramente: «Porque tenemos más influencia en una marca que en nuestro propio

20. Pico Iyer, «India's Night of Death», *Time,* 17 de diciembre de 1984.

gobierno».[21] Además, agrega John Vidal, «los militantes siempre atacan a quienes tienen el poder (...), de modo que si el poder pasa del gobierno a la industria y a las empresas multinacionales, la artillería se dirige a estas otras entidades».[22]

Entre los heterogéneos movimientos de oposición a las empresas multinacionales está apareciendo un imperativo común: el derecho de información de los ciudadanos. Según este razonamiento, si las multinacionales han llegado a ser más grandes y poderosas que los gobiernos, ¿por qué no han de someterse a las mismas normas de responsabilidad y de transparencia que exigimos a las instituciones públicas? Por eso, los militantes contra la explotación laboral exigen a Wal-Mart que publique las listas de las fábricas de todo el mundo que suministran los productos terminados de la empresa. Los estudiantes universitarios, como veremos en el capítulo 17, quieren la misma información sobre las fábricas que producen la ropa que lleva sus insignias. Mientras tanto, los ecologistas utilizan los tribunales para investigar los manejos internos de McDonald's. Y en todo el mundo los consumidores demandan que empresas como Monsanto pongan etiquetas claras a los alimentos modificados genéticamente y que sujeten sus investigaciones al escrutinio externo.

Plantear exigencias de este tipo a las empresas privadas, que sólo son responsables ante sus accionistas, ha producido una cantidad sorprendentemente elevada de éxitos. La razón es que muchas multinacionales tienen un costado muy vulnerable. Como veremos en el próximo capítulo, los militantes de todo el mundo están haciendo amplio uso del elemento mismo de que trata este libro: la marca. Ocurre que la imagen de marca, fuente de tanta riqueza para las empresas, también constituye su talón de Aquiles.

21. Entrevista personal.
22. Entrevista personal.

CAPÍTULO

15

El bumerán de las marcas

Las tácticas de las campañas publicitarias de las marcas

Construir una buena marca puede llevar 30 años; destruirla, apenas 30 días.

—David D'Alessandro, presidente de John Hancock Mutual Life Insurance, 6 de enero de 1999

Como ya hemos visto, la economía de las marcas es como un globo: se infla con gran rapidez, pero sólo está lleno de aire caliente. No es sorprendente que la fórmula haya provocado la aparición de ejércitos enteros de críticos dispuestos a reventar con puntiagudos alfileres el globo empresarial por el solo placer de verlo caer al suelo hecho jirones. Mientras más ambiciona una empresa imponer su marca al espacio cultural y con mayor ligereza se haya desembarazado de sus trabajadores, mayor probabilidad tiene de generar un batallón silencioso de censores que sólo esperan la oportunidad de asestarle el pinchazo. Además, la fórmula de las marcas deja indefensas a las corporaciones ante la táctica más sencilla del arsenal de los contestatarios: arrojar los secretos de la producción al rostro de su imagen de marketing. Es una táctica que ya ha dado frutos.

Aunque el marketing y la producción no siempre han estado separados por inmensos océanos ni por espesas capas de subcontratistas, ninguno ha sido nunca muy elegante. Desde que las primeras campañas publicitarias comenzaron a inventar mascotas folclóricas para dar un aire casero a productos fabricados en masa, la principal ambición del marketing ha consistido en separar los productos de las fábricas donde se hacen. Helen Woodward, una influyente redactora publici-

taria de la década de 1920, aconsejaba notoriamente a sus compañeros: «Al hacer la publicidad de un artículo, nunca visitéis la fábrica donde se produce (...) No miréis trabajar a los obreros (...), porque ocurre que cuando sabes la verdad sobre cualquier cosa, su verdad más recóndita, se hace muy difícil crear la palabrería superficial que la vende».[1]

En aquella época, la mente de los consumidores occidentales todavía conservaba frescas algunas imágenes dickensianas, como las del incendio de la empresa Triangle Shirtwaist. Ellos no necesitaban que les recordaran el lado oscuro de la industrialización cada vez que compraban jabón, medias, automóviles o cualquier otro artículo de esos que les prometían hacerlos felices y dar envidia a los demás. Además, muchos de los consumidores a que se dirigía la publicidad eran trabajadores fabriles, y lo último que querían los redactores de palabrería publicitaria era evocar la insufrible monotonía de las cadenas de montaje.

Pero cuando los países del Primer Mundo pasaron a la «economía de la información» se comenzó a sentir cierta nostalgia por la viril autenticidad de la era de la industrialización en que vivió Woodward. Y de este modo las fábricas, que durante mucho tiempo fueron el gran tabú del marketing, han encontrado recientemente sitio en los anuncios. Por ejemplo, en la publicidad de los automóviles Saturn aparecen unos talleres donde podemos ver eficientes obreros capaces de «detener la cadena» sólo porque les parece que algo no está del todo bien. También aparecen pantallazos de interiores de fábricas en un anuncio de Subaru de principios de la década de 1990, destinados a apoyar la tesis de la marca Wieden & Kennedy de que los automóviles no están para impresionar a los vecinos, sino para conducir «la mejor máquina».

Sin embargo, las fábricas que vemos en las campañas de Saturn y de Subaru no son talleres del tipo que Woodward aconsejaba a sus colegas que no vieran; son fábricas nostálgicas New Age, tan poco realistas como los técnicos bailarines de Intel. Su papel, como el de la tía Jemima de Quaker Oats, consiste en asociar a Subaru y a Saturn con una edad más sencilla, una época en que los artículos se fabricaban en los mismos países donde se consumían, cuando la gente todavía conocía a sus vecinos y nadie había oído hablar de las zonas de procesamiento de las exportaciones. A principios de la década de 1990, en

1. Stuart Ewen, *Captains of Consciousness,* Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pág. 80.

momentos de cierres masivos de fábricas de automóviles y cuando el mercado se veía inundado con importaciones baratas, los anuncios —aunque se proponían llevarnos más allá de los brillos de la publicidad— no estaban para revelar el proceso de producción, sino para oscurecerlo.

En otras palabras, la norma de Helen Woodward tiene más vigencia ahora que nunca: en ninguna época ha sido más conflictiva la doble vida de nuestros artículos de marca. A pesar de la retórica de la uniformidad mundial, el planeta sigue profundamente dividido entre productores y consumidores, y los inmensos beneficios que amasan las supermarcas dependen de que ambos mundos sigan estando tan separados entre sí como sea posible. Es una fórmula sencilla: como los propietarios de las fábricas contratadas de las zonas de libre comercio no venden directamente al público una sola zapatilla Reebok ni una camiseta con el Ratón Mickey, tienen una capacidad ilimitada para sobrevivir a la mala fama. Mientras tanto, lograr una relación positiva con el público comprador es una tarea que compite exclusivamente a las multinacionales de las marcas. El único inconveniente es que para que el sistema funcione bien, los trabajadores deben ignorar la vida comercial de los productos que fabrican, y es necesario mantener a los consumidores apartados de la vida productiva de las marcas que compran.

La fórmula dio buenos resultados durante largo tiempo. En sus primeras dos décadas de existencia, las zonas de procesamiento de las exportaciones lograron ser el secreto mejor guardado de la globalización: eran talleres donde las altas paredes y los alambres de púas ocultaban el aspecto ingrato de la producción. Pero la manía de «marcas-sí-productos-no» que atacó al mundo empresarial desde principios de la década de 1990 ha comenzado ahora a perseguir a esas empresas flotantes e incorpóreas. Y no es sorprendente. La separación brutal de las marcas de su lugar de producción y el traslado de las fábricas a los infiernos industriales de las ZPE ha creado una situación potencialmente explosiva. Es como si la cadena mundial de producción se basara en la creencia de que los trabajadores del Sur y los consumidores del Norte nunca hallarán el modo de comunicarse; que a pesar del auge de las tecnologías, sólo las empresas disfrutan de verdadera movilidad mundial. Es su infinita arrogancia lo que ha hecho tan vulnerables a marcas como Nike y Disney a las dos tácticas principales de los contestatarios: exponer la opulencia del mundo de las marcas en los apartados sitios de producción y

revelar la miseria de la producción ante la mirada del consumidor encegado.

La militancia de diseño: el logo es la estrella

Estoy sentada en una atestada aula de Berkeley, California, y alguien me levanta el cuello de la blusa para saber de qué marca es. Por un momento siento que he regresado a la escuela y que estoy con Romi, la que escrutaba las marcas para desenmascarar a los impostores. Pero es el año 1977 y la persona que escudriña mi cuello es Lora Jo Foo, la presidenta de Sweatshop Watch. Está dictando un seminario llamado «Terminar con los talleres de trabajo esclavo en el país y el extranjero», que forma parte de una conferencia sobre la globalización.

Cada vez que Foo ofrece un seminario sobre el tema, saca un par de tijeras y pide a los asistentes que corten las etiquetas de sus ropas. Luego despliega un mapa del mundo impreso sobre tela y cose en él nuestras etiquetas, ahora libres, con lo que después de tantos cursos como ha dictado en diferentes países, el mapa se ha convertido en un extravagante *patchwork* con los símbolos de Liz Claiborne, Banana Republic, Victoria's Secret, Gap, Jones New York, Calvin Klein y Ralph Lauren. La mayoría de los trocitos de tela se concentran en Asia y en Latinoamérica. A continuación Foo traza la ruta del periplo mundial de una empresa: comienza en la época en que sus productos todavía se fabricaban en Norteamérica (continente donde sólo quedan unas pocas etiquetas), pasa después a Japón y a Corea del Sur y luego a Indonesia y Filipinas, para terminar en China y Vietnam. Según ella, las etiquetas de la ropa son una gran ayuda para la educación, porque recogen asuntos lejanos y complejos y los acercan tanto a nuestros países como la ropa que llevamos.

Hay que decir que nadie se ha sorprendido más del poder y el atractivo de la militancia contra las marcas que los propios impulsores de estas campañas. Muchos dirigentes del movimiento vienen defendiendo desde hace años a los pobres y marginados del Tercer Mundo. En la década de 1980, se pronunciaban a favor de los rebeldes sandinistas de Nicaragua y del FMLN de El Salvador. Cuando terminaron esas guerras y se aceleró el ritmo de la globalización, aprendieron que la nueva zona de guerra de los pobres de América Central son las fábricas del interior de las zonas de libre comercio, custodiadas por los

ejércitos. Pero no se imaginaban que el público se mostraría tan sensible ante el problema. «Creo que la razón de que el asunto despierte tanto interés, lo que lo hace mucho más real que las guerras centroamericanas, es que la gente lo relaciona directamente con sus vidas; no se trata de algo que pasa "en otra parte"», dice Trim Bissell, de la Campaña por los Derechos Laborales, con sede en Washington. «Si comen en un restaurante de comidas rápidas pueden estar ingiriendo alimentos que de un modo u otro dependen de la opresión de las personas. Si compran juguetes para sus hijos, pueden haber sido hechos por niños que no tienen infancia. Es tan directo, emotivo y humano que es la gente la que se pone en contacto con *nosotros* y nos dicen: "¿Qué ayuda podemos dar?". En esta tarea, no nos vemos obligados a decir: "Hay un problema", sino "Aquí tiene una buena manera de expresar su indignación".»[2]

La escritora estadounidense Lorraine Dusky explicó la dinámica de esta implicación personal en *USA Today.* Al contemplar en la televisión las revueltas de 1998 en Indonesia, se preguntó si acaso los logos de sus prendas tenían algo que ver con una joven de ese país que se lamentaba ante el cadáver de un hombre víctima de un incendio. «¿Acaso mis Nike estaban relacionadas con lo que veía?», escribe. «Aquella muchacha acongojada podría seguir teniendo padre si Nike hubiera insistido en que los obreros estuviesen bien pagados. Porque si lo hubiera hecho, otros patronos de talleres también se habrían visto obligados a pagar mejor». Culpar a las zapatillas de una muerte durante una protesta prodemocrática en Indonesia puede parecer artificial, pero, como escribe Dusky, establece la relación necesaria para comprender que «la globalización significa algo más que un fácil intercambio de dinero y de bienes; implica que todos somos los guardianes de nuestros hermanos y hermanas».[3]

Pero aunque la eficacia de las campañas contra las marcas puede residir en su relación inmediata con nuestras propias vidas de marca, hay otro factor que contribuye a darle atractivo, especialmente entre los jóvenes. La militancia anticorporativa disfruta de la inapreciable ventaja de una actualidad y una celebridad prestadas; prestadas, irónicamente, por las propias marcas. Los logos grabados a fuego en nuestras mentes por las más bellas campañas publicitarias que puede pagar

2. Entrevista personal.
3. Lorraine Dusky, «What Jogging Has to Do with Jogjakarta», *USA Today,* 21 de mayo de 1998.

el dinero y elevados siempre un poco más cerca del sol por medio del patrocinio de encantadores eventos culturales, brillan perpetuamente con un resplandor, el «resplanlogo»* del que habla el escritor de ciencia ficción Neal Stevenson.[4] Como predijo Alexis de Tocqueville, son las creaciones fantásticas de este tipo lo que puede hacernos «lamentar el mundo de la realidad»; y no hay realidad que resulte tan lamentable, comparativamente hablando, como la de quienes sufren la pobreza y la opresión en tierras lejanas. De este modo, a finales de la década de 1970, mientras más brillo cobraban los logos, la lucha por la justicia social se eclipsaba; sus invendibles métodos ya no atraían a una juventud bien nutrida ni a los medios de comunicación, obsesionados con una estética brillante.

Pero en la actualidad, cuando tantos militantes anticorpotrativos adoptan la estética y el humor de la piratería cultural y la actitud irreverente de la recuperación de las calles, esto comienza a cambiar. Agazapados como sanguijuelas, los detractores de las marcas se benefician con el *resplanlogo* de una manera inesperada. El *resplanlogo* es tan brillante que proyecta su fulgor sobre los militantes incluso durante el acto de atacar una marca. Puede parecer que este prestigio vicario merma su pureza política, pero también está claro que los ayuda a sumar combatientes a su causa. Como los anuncios bien emborronados, las campañas anticorporativas derivan energía del poder y el atractivo masivos del marketing, al mismo tiempo que devuelven esa energía contra el rostro de las marcas que con tanto éxito han colonizado nuestras vidas diarias.

Esta estrategia del jujitsu se puede ver en acción en algo que ya se ha convertido en un hábito en las campañas contra las marcas: invitar a un trabajador de un país del Tercer Mundo a visitar una supertienda del Primero, bajo el ojo de muchas filmadoras. Pocos programas de noticias pueden resistir el momento, ideal para la televisión, en que una obrera indonesia de Nike pierde el aliento al saber que las zapatillas que cosía por 2 dólares diarios se venden a 120 en la Ciudad Nike de San Francisco. Desde 1994 ha habido al menos cinco giras distintas de obreras indonesias en Norteamérica y Europa; Cicih Sukaesih, que perdió su trabajo por tratar de organizar un sindicato en una fábrica de Nike, ha viajado tres veces; sus giras han sido patrocinadas en conjunto por organizaciones laborales, religiosas y escolares. En agosto

* Juego de palabras con logo y *glow,* resplandor. *[N. del t.]*

4. Neal Stevenson, *Snow Crash,* Nueva York, Bantam Books, 1992, pág. 7.

de 1995, dos costureras de The Gap, Claudia Leticia Molina de Honduras, de diecisiete años, y Judith Yanira Viera de El Salvador, de dieciocho, recorrieron Norteamérica en viajes testimoniales de este estilo, hablando al público delante de diversas tiendas de The Gap. Quizá más memorable fue la ocasión en que los consumidores pudieron profundizar en el tema del trabajo infantil cuando Wendy Díaz, de quince años, se presentó ante el Congreso estadounidense. Había cosido pantalones de la marca Kathie Lee Gifford en una fábrica de Honduras desde los trece años. Díaz dijo que en ella había «unas 100 niñas como yo, de trece, catorce o quince años, y algunas hasta de doce (...). A veces nos hacían quedar toda la noche, trabajando, trabajando (...). Los supervisores nos gritaban para que trabajásemos más rápido. A veces nos arrojaban las prendas a la cara, o nos tomaban por los hombros y nos sacudían (...). Otras veces los directores tocaban a las niñas. Fingían que era una broma y les tocaban las piernas. Muchas queríamos ir a la escuela por la noche, pero no podíamos porque constantemente nos obligaban a trabajar horas extraordinarias».[5]

No hay grupo que haya aprovechado mejor los diversos fallos y grietas de la economía de las marcas con tanta amplitud como el Comité Nacional del Trabajo (CNT) bajo la dirección de Charles Kernaghan. En los cinco años que van desde 1994 a 1999, las tres personas que trabajan en la sede neyorquina del CNT han empleado viejas tácticas semejantes a las de Greenpeace para atraer más atención hacia la situación de los trabajadores de las fábricas tercermundistas que la que ha logrado en casi un siglo el multimillonario movimiento sindical. Como dijo *Women's Wear Daily,* la Biblia de la industria de la confección, «Charles Kernaghan y su batalla contra la explotación laboral han agitado el tema de los abusos laborales en la industria del vestido como nadie lo había hecho desde el incendio de Triangle Shirtwaist».[6]

El CNT no logró su notable hazaña presionando al gobierno y ni siquiera organizando a los trabajadores. Lo hizo desacreditando algunos de los logos más brillantes que existen. La fórmula de Kernaghan es muy sencilla. Primero se seleccionan los iconos más parecidos a dibujos animados de EE.UU., desde los literales, como el Ratón Mickey, hasta los virtuales, como Kathie Lee Gifford. Luego se buscan con-

5. «Testimony of Wendy Diaz before de Committee on International Relations», testimonio ante el Congreso de la Oficina Federal de Autentificación, 11 de junio de 1996.

6. Joyce Barret y Joanna Ramey, «Sweatshop —buster Charles Kernaghan: Fashion Hits Its Nader; Ralph Nader,» *Women's Wear Daily,* 6 de junio de 1996, pág. 1.

trastes notorios entre la imagen y la realidad. «Viven y mueren a través de su imagen», dice Kernaghan refiriéndose a las empresas. «Eso me ofrece cierto poder sobre ellas (...). Estas corporaciones son un blanco fácil.»[7]

Como los mejores piratas culturales, Kernaghan tiene un talento natural para los temas. Sabía que podía «vender» los talleres de trabajo esclavo a los medios estadounidenses, que no se cuidan de los problemas ni de la situación laboral de sitios remotos donde no se habla inglés. Lo que debía hacer es no centrarse en oscuras leyes laborales ni en recónditos convenios comerciales, sino en las marcas que permiten esas violaciones. Con esa fórmula, el tema fue investigado seriamente por los programas *60 Minutes*, *20/20* y el *New York Times,* y finalmente incluso por *Hard Copy*, que envió un equipo periodístico a examinar las fábricas nicaragüenses en otoño de 1997.

Las noticias de este tabloide demuestran que el valiente grupo del CNT no hizo amistades tan extrañas como se podría pensar. Somos una cultura obsesionada por las celebridades, y una cultura semejante nunca es tan fiel a sí misma como cuando uno de sus iconos más amados se hunde en el escándalo. Lo que Kernaghan había descubierto es que esa obsesión fanática con los logos no se limita a su consagración, sino que también interviene en su ruina. Aunque en una escala muy diferente, los talleres de trabajo esclavo de Nike son a las noticias lo que el juicio de O. J. Simpson era para la justicia: roña de diseño. Y el CNT, para mejor o para peor (sus críticos dicen que para peor) es realmente el *Hard Copy* del movimiento sindical, pues siempre busca el punto de intersección entre la rutilante estratosfera de los famosos y la vida real de los arrabales.

Así, Kernaghan muestra los hechos y las cifras de la economía mundial con pijamas de Disney, con zapatillas de Nike, con exhibidores de Wal-Mart y con la riqueza personal de sus dueños, y resume esas cifras en artefactos estadísticos que luego blande como un mazo. Por ejemplo: los 50 mil obreros de la fábrica de Nike de Yue Yen de China tendrían que trabajar diecinueve años para ganar lo que Nike gasta en publicidad en uno solo.[8] Las ventas anuales de Wal-Mart son 120 veces superiores a todo el presupuesto anual de Haití; Michael Eisner, el director ejecutivo de Disney, gana 9.783 dólares por hora,

7. Steven Greenhouse, «Anti-Sweatshop Crusader Makes Celebrities, Big Business Tremble». *New York Times,* 4 de julio de 1996.

8. Kernaghan, «Behind the Label: "Made in China"».

mientras que un obrero haitiano recibe 16,8 centavos de dólar por hora; los 181 millones de dólares en opciones sobre acciones que recibió Eisner en 1996 bastarían para mantener durante catorce años a sus 19 mil trabajadores haitianos y a sus familias.[9]

Un método típico de Kernaghan es comparar y contrastar las cómodas vidas que llevan los perros en el estudio de *101 dálmatas* con las chozas donde viven los obreros haitianos que cosen los pijamas de Disney decorados con los personajes de la película. Los animales, afirma, viven en «apartamentos caninos» dotados con mullidos cojines y con estufas, tienen veterinarios de guardia que los cuidan y comen carne de vaca y de pollo. Los trabajadores haitianos viven en tugurios infestados de malaria y disentería, duermen en catres y casi nunca pueden permitirse comer carne o consultar a un médico.[10] Lo que Kernaghan logra con su marketing mágico propio es producir este choque entre la vida de las marcas y la realidad de la producción.

Los eventos que organiza el CNT —muy diferentes de las insulsas manifestaciones laborales— aprovechan a fondo el poder del logo. Un ejemplo de ello fue la concentración que organizó en Nueva York en octubre de 1997. Comenzó en Times Square, frente a la tienda principal de Disney, recorrió la Séptima Avenida y pasó ante los escaparates de la sucursal de Tommy Hilfiger, la de Macy's, después ante Barnes & Noble y por fin delante de los grandes almacenes Stern. Como inicio de «La temporada de la toma de conciencia», las consignas y los discursos de la manifestación tuvieron como escenario los anuncios más grandes de Manhattan: un inmenso logo de Nike contra el cielo, el hombre de Maxwell sentado en su sillón y al que hace desaparecer el sonido digital y los *displays* tridimensionales del *Rey León* de la avenida Broadway. Cuando el presidente de UNITE, Jay Mazur, dijo que «el trabajo esclavo ha vuelto y sabemos por qué», lo hizo ante una altísima Sirenita de neón que parecía formar un halo sobre su cabeza. En otra manifestación de protesta organizada por el CNT y que se celebró en marzo de 1999, los participantes depositaron una gigantesca rata de goma ante la tienda de Disney. Y como las tácticas de Kernaghan no exigen el ascetismo de la cultura popular a cambio de la participación, revisten gran atractivo para los estudiantes, muchos de los cuales acuden a las manifestaciones porque son piratería publicitaria viviente. Imitando la estética de dibujo animado

9. Información proveniente de diversas fuentes y confirmada por el CNT.

10. Cathy Majtenyi, «Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?», *Catholic Register,* 23-30 de diciembre de 1996, pág. 9.

de la cultura de las fiestas callejeras, los estudiantes secundarios y universitarios se ponen vistosos disfraces de animales, un cerdo rosado de seis pies de alto sostiene un cartel que dice: «Los cerdos contra la codicia», y el Monstruo de las galletas de *Barrio Sésamo* enarbola otro donde se lee «Sin justicia no hay galletas».

Para el CNT, los logos son a la vez objetivos y ayudas. Ésa es la razón de que cuando Kernaghan habla al público —en las universidades, en los mítines de obreros o en las conferencias internacionales— nunca lo hace sin una bolsa de compra rebosante de prendas de vestir de Disney, de pantalones de Kathie Lee Gifford y de otros artículos de firma. Cuando habla, muestra las tickets de compra y las tarjetas del precio para demostrar las enormes diferencias que existen entre lo que se paga a los obreros para fabricar esos artículos y lo que pagamos nosotros por ellos. También lleva la bolsa de la compra consigo cuando visita las zonas de procesamiento de exportaciones de Haití y El Salvador, donde extrae los productos de su bolsa mágica para enseñar a los trabajadores las auténticas etiquetas de precio de los artículos que ellos fabrican. En una carta a Michael Eisner relata su reacción más común:

> Antes de viajar a Haití fui a un Wal-Mart de Long Island y compré varias prendas Disney hechas en la isla. Los mostré a una multitud de trabajadores, que inmediatamente reconocieron las ropas que ellos hacían (...). Desplegué una camiseta de la talla cuatro con la imagen de Pocahontas y señalé la etiqueta con el precio, que indicaba 10,97 dólares. Pero sólo cuando convertí esa cantidad en la moneda local —172,26 *gourdes*— los obreros se pusieron a gritar de asombro, de incredulidad y de ira y con una mezcla de dolor y tristeza en los ojos, que no apartaban de la camisa de Pocahontas (...). En un solo día hacían cientos de camisetas Disney. Pero el precio de venta de una sola en EE.UU. equivalía a casi nueve días de sus salarios.[11]

El momento en que los obreros haitianos expresaron su asombro quedó fijado en vídeo por un acompañante de Kernaghan y pasó a integrar el documental *Mickey Mouse Goes to Haiti,* producido por la cadena NLC. Desde entonces, el filme ha sido exhibido en cientos de escuelas y centros comunitarios de Norteamérica y Europa, y muchos jóvenes militantes dicen que la escena es clave para convencer a la

11. «An Appeal to Walt Disney», en *No Sweat,* editado por Andrew Ross, pág. 101.

gente para que participe en la lucha mundial contra los talleres de trabajo esclavo.

Otro tipo de movilidad de los logos

La información sobre la desigualdad entre los salarios y los precios al por menor también puede llevar a adoptar posturas radicales a los trabajadores de las fábricas que, como averigüé en Cavite, no conocen bien el valor de los artículos que producen. En la fábrica All Asia de la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Cavite, por ejemplo, el dueño solía dejar en un sitio perfectamente visible las tarjetas de los precios de las faldas Sassoon, donde se leía «52 dólares». «Esas tarjetas se colocaban junto a los botones, y nosotros podíamos leer los precios cuando pasábamos por la sección de empaquetado», me dijo una costurera. «De ese modo, calculamos la cantidad en pesos, y las trabajadoras decían: "¿Conque éstas son las ventas de la empresa? Entonces, ¿por qué nos pagan tan poco?".» Cuando el gerente se enteró de estas conversaciones furtivas, no se volvió a ver tarjetas de precios en la fábrica All Asia.

De hecho, descubrí que incluso enterarse de la marca de los artículos que se fabrican tras las puertas cerradas de Cavite exige un trabajo detectivesco, tarea que ha emprendido el Centro de Asistencia a los Trabajadores (CAT), que se halla fuera de la zona. Una de las paredes del centro está cubierta con una pizarra de noticias notablemente parecida al *patchwork* de logos de Lora Jo Foo. Sobre ella se ve todo tipo de símbolos empresariales: de Liz Claborne, de Eddie Bauer, de Izod, de Guess, de The Gap, de Ellen Tracy, de Sassoon, de Old Navy. Junto a cada nombre figura el nombre de la fábrica de donde provienen: V.T. Fashion, All Asia, Du Youg. Los responsables del CAT piensan que esta información, que relaciona las marcas con el trabajo, es esencial para su intento de capacitar a los trabajadores de la zona para exigir el respeto de sus derechos, especialmente porque los patronos de las fábricas siempre se quejan de ser pobres. Cuando las obreras se enteran, por ejemplo, de que una famosa empresa llamada The Gap vende a 50 dólares en EE.UU. los vaqueros Old Navy que ellas cosen por pocos centavos, es más probable que exijan que se les paguen las horas extraordinarias, e incluso recibir la cobertura sanitaria desde hace tanto tiempo prometida. Además, muchas de ellas desean esta información, que es la razón por la que, corriendo grandes riesgos, ro-

ban las etiquetas de las fábricas; se las meten en los bolsillos mientras trabajan, esperan que los guardias no las descubran cuando las revisan al salir y las llevan al centro. La siguiente tarea del CAT es reunir datos sobre las empresas propietarias de las marcas, lo que no siempre resulta fácil, porque muchas de ellas ni siquiera se venden en Filipinas, y las que se venden sólo se encuentran en las tiendas del distrito turístico de Manila.

Sin embargo, durante los últimos años la recolección de esta información resulta más sencilla, en parte a causa de la mayor movilidad de los militantes en todo el mundo. Con la ayuda de organizaciones no gubernamentales y laborales, representantes del minúsculo Centro de Asistencia a los Trabajadores de Rosario han asistido a conferencias en toda Asia, así como en Alemania y Bélgica. Y sólo dos meses después de conocerla en Cavite, volví a ver a Cecille Tuico, la integrante del CAT en Vancouver, durante la Cumbre de los Pueblos de la APEC de noviembre de 1997. A la conferencia asistieron varios cientos de militantes de cuarenta países, y coincidió con el encuentro de dirigentes de las dieciocho economías de la zona de Asia y el Pacífico —desde Bill Clinton hasta Jiang Zemin— que esa semana se reunían en Vancouver.

El último día de la cumbre, Cecille y yo abandonamos los seminarios y pasamos la tarde en la concurrida calle Rosbon, entrando y saliendo de las tiendas que venden muchos de los artículos de marca que se fabrican en la zona de Cavite. Examinamos los exhibidores con pijamas y escarpines de Baby Gap, con chaquetas de Banana Republic, con blusas de Liz Claiborne y camisas de Izod Lacoste, y cuando encontrábamos una etiqueta que rezaba «Made in Philipines» anotábamos el número de modelo y el precio. Cuando volvió a Cavite, Cecille convirtió los precios en pesos (teniendo en cuenta la caída en picado de la moneda del país) y los clavó cuidadosamente junto a las etiquetas de la pizarra de la oficina del CAT. Ella y sus colegas señalan esas cifras cuando los trabajadores acuden al centro angustiados por un despido ilegal, por el impago de salarios o la interminable serie de turnos nocturnos. Juntos calculan cuántas semanas tendría que trabajar una costurera de la zona para comprar un pijama Baby Gap a su hijo, y las obreras se susurran unas a otras la sorprendente cifra cuando regresan a sus atestadas barracas a dormir, o a la hora del almuerzo, en las fábricas sofocantes. La noticia se difundió en la zona como fuego.

Recordé aquella excursión cuando unos meses después recibí un mensaje electrónico de Cecille que me comunicaba que por fin el CAT había logrado formar una organización gremial con dos fábricas de

ropa de la zona. ¿Cuáles eran los logos que lucían en las etiquetas? The Gap, Arizona Jeans, Izod, J. C. Penney y Liz Claiborne.

Actuar globalmente

Desde que la política de la representación equitativa atrajo la imaginación de las feministas a principios de la década de 1970, algunas mujeres han exhortado a sus compañeras de movimiento a no ocuparse sólo de la opresión que la industria de la belleza ejerce sobre las occidentales en tanto que consumidoras, sino que también tengan en cuenta la situación de las mujeres de todo el mundo que se consumen trabajando para que ellas puedan ser elegantes. Durante las décadas de 1920 y 1930, Emma Goldman y la Unión Internacional de Trabajadoras del Vestido lograron que el movimiento feminista apoyara a las trabajadoras de los talleres de trabajo esclavo, pero en las últimas décadas esa relación no se mantuvo. Aunque siempre ha existido un feminismo minoritario que se esfuerza en entablar relaciones políticas con las mujeres de los países en desarrollo, la lucha por la internacionalización nunca cobró la importancia que tiene la igualdad de salarios y de representación en los medios de comunicación y el derecho al aborto. De alguna manera el lema de la década de 1970 de «lo personal es político» parecía más relacionado con lo que sienten sobre sí mismas las mujeres manipuladas por la moda que con los mecanismos mundiales por los que la industria del vestido hace trabajar a otras mujeres.

En 1983, la académica estadounidense Cynthia Enloe fue una de las voces que clamaban en el desierto. Insistía que las etiquetas «Made in Hong Kong» y «Made in Indonesia», que aparecían con frecuencia cada vez mayor en sus ropas, eran un punto de partida concreto, y no abstracto, para las mujeres deseosas de comprender las complejidades de la economía mundial. «Podemos llegar a hablar y a comprender mejor las supuestas "abstracciones" como "el capital internacional" y "la división internacional del trabajo según el género". Ambos conceptos, durante tanto tiempo considerados coto privado de los teóricos masculinos (muchos de los cuales nunca se preguntan quién teje ni quién cose) en realidad son tan "abstractos" como los vaqueros de nuestro guardarropa o la ropa interior de nuestros cajones», escribía.[12]

12. Cynthia Enloe, «We Are What We Wear», en *Of Common Cloth,* editado por Wendy Chapkis y Cynthia Enloe, Amsterdam, Transnational Institute, 1983, pág. 119.

En aquella época, la escasa conciencia y los obstáculos culturales, como el provincianismo del Primer mundo, hacían que pocas personas estuvieran dispuestas a escuchar. Pero ahora muchas lo hacen. Una vez más, el cambio puede ser un producto inesperado de la ubicuidad de las marcas. Ahora que las grandes empresas han tejido su propio arco iris de logos y de marcas, se ha establecido la infraestructura de una solidaridad internacional verdadera, y cualquiera puede emplearla. La red de logos fue diseñada para maximizar el consumo y minimizar los costes de producción, pero ahora las personas normales pueden convertirse en «arañas», como se autodenominan los integrantes de la Coalición de Liberación de Birmania, y viajar a través de esta red con tanta facilidad como las empresas que la tejieron. Que es donde entra en juego el mapa de logos de Lora Jo Foo, y la pizarra de Cecille Tuico y la bolsa de compra de Charles Kernaghan y la epifanía en las zapatillas de Lorraine Dusk. Es como Internet en general: puede haber sido creada por el Pentágono, pero pronto se ha convertido en juguete de los militantes y los piratas informáticos.

De modo que aunque la homogeneización cultural —la idea de que todos coman en Burger King, calcen zapatillas Nike y vean vídeos de los Backstreet Boys— puede inspirar una claustrofobia global, también ha echado las bases para que exista una buena comunicación mundial. Gracias a la red de las marcas, los trabajadores de McDonald's de todo el mundo pueden intercambiar por medio de Internet sus historias sobre el trabajo bajo el doble arco, los adolescentes de Londres, Berlín y Tel Aviv pueden lamentarse por la invasión corporativa de las fiestas espontáneas, y los periodistas norteamericanos pueden revelar a los labradores pobres de Indonesia cuánto cobra Michael Jordan por hacer los anuncios de Nike. Esta red de logos tiene un poder sin precedentes para conectar entre sí estudiantes que viven bajo el bombardeo publicitario hasta en los aseos de las universidades, con los trabajadores de los talleres tercemundistas que fabrican los productos que se ve en los anuncios y los frustrados empleados que los venden. Aunque no todos hablan el mismo idioma, ahora tienen bases comunes para comenzar una discusión. Tomando el pelo al eslogan de Benetton, un organizador del movimiento Recuperar las Calles describió estas nuevas redes mundiales como los «Colores Unidos de la Resistencia».

Un mundo unido por los eslóganes de Benetton, los talleres de Nike y los empleos de McDonald's podría no ser de ningún modo una aldea global utópica, pero de todos modos sus cables de fibra óptica y

sus referencias culturales compartidas están poniendo los cimientos del primer movimiento popular verdaderamente universal. Eso puede significar combatir a Wal-Mart cuando se establece en nuestra localidad, pero también emplear Internet para conectarse con las 50 o más comunidades adicionales de Norteamérica que han librado la misma batalla; significa proponer resoluciones a los ayuntamientos sobre los delitos que las empresas cometen en el mundo, y unirse a la lucha internacional contra el Acuerdo Multilateral sobre Inversiones. También significa asegurarse que los gritos que salen de una fábrica de juguetes de Bangkok se oigan bien altos y claros frente a la tienda de Toys 'R' Us en el centro comercial.

En la senda del logo

Mientras más popularidad adquieren las conexiones basadas en las marcas, más transitada es la senda que va desde el centro comercial hasta los talleres de trabajo esclavo. Yo no fui de ningún modo la primera periodista extranjera que investigó los trapos sucios de la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Cavite. Pocos meses antes habían estado allí, entre otros, un equipo de la televisión alemana y un par de documentalistas italianos que esperaban desenterrar algún escándalo de su marca nacional, Benetton. Son tantos los periodistas que han intentado visitar las infames fábricas de Nike en Indonesia, que cuando llegué a Yakarta, en agosto de 1997, los integrantes del grupo defensor de los derechos humanos Yakoma comenzaban a sentirse como guías turísticos. Todos los días llegaba otro periodista, o un «turista de los derechos humanos», como los llama Gary Trudeau en sus viñetas. Lo mismo sucedía en la fábrica que visité en Medan, donde niños obreros cosían minúsculos trajes de fiesta para la muñeca Barbie. Hablé con militantes locales del Instituto Indonesio de Defensa de la Infancia, que me mostraron un álbum lleno de fotografías del equipo de la NBC que había estado allí. «Ganaron premios», me informó orgulloso Muhammad Joni, el director de la organización, hablando del documental *Dateline*. «Se vistieron como importadores extranjeros. Llevaban cámaras ocultas. Eran muy profesionales.»[13] Joni miraba con poco interés mi pequeña grabadora y el vestido de verano de batik que me había comprado la semana anterior en la playa.

13. Entrevista personal.

Después de cuatro años de investigaciones, lo que más me exaspera es ver cómo se desdeña y se echa al trastero global tantos de los supuestos «trapos sucios». En las ZPE, las violaciones de los derechos de los trabajadores son constantes, y aparecen en cuanto se comienza a escarbar. Como escribe Bob Ortega en *The Wall Street Journal,* «la verdad es que toda la industria del vestido es un único escándalo del que poco se habla».[14]

Ante semejante indiferencia por parte de las empresas, no hay presupuesto de relaciones públicas suficiente para disociar claramente las marcas de las fábricas. Y mientras mayor es la distancia entre la imagen y la realidad, más duros son los golpes que reciben las corporaciones. Las marcas de productos familiares como Disney, Wal-Mart y Kathie Lee Gifford se han visto obligadas a enfrentar las condiciones en las que familias de carne y hueso fabrican sus productos. Y cuando los acusados del caso McLibel dieron a conocer los hechos más escandalosos, como las gallinas torturadas y las hamburguesas infestadas con la bacteria e-coli de McDonald's, lo hicieron valiéndose de la delirante imagen de Ronald McDonald. El logo adoptado por los acusados del caso McLibel consistía en un gordo gato que fumaba un habano y que llevaba una máscara de payaso, porque, como decían los acusados, «a los niños les encantan los secretos, y el de Ronald es especialmente desagradable».[15]

Cuando la marca atacada se basa en un personaje conocido, como sucede cada vez más en la edad de las supermarcas, estas contradicciones entre la imagen y la realidad pueden resultar todavía más explosivas. Por ejemplo, cuando se supo que Kathie Lee Gifford empleaba talleres de trabajo esclavo, no pudo reaccionar como los ejecutivos de las empresas, que sólo tienen en cuenta las ganancias de sus accionistas. La vivaz presentadora es el corazón y el alma de la televisión diurna. De ningún modo podía ponerse a hablar como un insensible *cowboy* capitalista cuando Wendy Díaz dijo en público: «Si pudiera hablar con Kathie Lee, le pediría que nos ayude para que no nos maltraten más, para que dejen de gritarnos y de golpearnos, para que nos permitan ir a la escuela por la noche y organizarnos para defender nuestros derechos».[16] Después de todo, era posible que minutos antes

14. Ortega, *In Sam We Trust*, pág. 228.

15. «What's Wrong with McDonald's Factsheet», publicado por primera vez por Greenpeace de Londres en 1986.

16. «Honduran Child Labor Described», *Boston Globe,* 30 de mayo de 1996.

Gifford hubiera confesado al mundo libre que la enfermedad de cierto niño le había hecho derramar tantas lágrimas que se había visto obligada a reducir la hinchazón de sus párpados con el Preparado Tal y Cual. Como escribe Andrew Ross, Gifford es «el envoltorio perfecto para las revelaciones sobre el trabajo infantil». Ante las palabras de Díaz, tenía dos opciones: renunciar a su multimillonaria imagen de mamá de la televisión o convertirse en hada defensora de las obreras de las maquiladoras. La opción era sencilla. «Giffor sólo tardó dos semanas en ascender a la categoría de santa del trabajo», relata Ross.[17]

En un extraño giro del destino del marketing, el propio patrocinio se ha convertido en un importante factor de influencia para los militantes. ¿Y por qué no? Cuando a fines de 1988 el comité Olímpico Internacional (COI) se enfangó en escándalos de soborno y de dopaje, los medios se plantearon inmediatamente la influencia que en las acusaciones tendrían las empresas patrocinadoras de los Juegos, que se mostraban consternadas ante la pérdida de la inocencia del COI. «Esto afecta a las razones fundamentales que nos llevan a participar en las olimpíadas. Todo lo que afecta a la imagen positiva de las olimpíadas nos perjudica», dijo un portavoz de Coca-Cola.[18]

Pero sin duda esa teoría tiene doble filo: si los patrocinadores pueden verse manchados por la corrupción de los eventos que auspician, esos acontecimientos también pueden resultar desprestigiados por las actividades dudosas de sus padrinos. Este razonamiento se hace cada vez con más frecuencia a medida que crece la industria del patrocinio. En agosto de 1998, la gira de conciertos de Celine Dion fue perturbada por militantes de los derechos humanos en Boston, Filadelfia y Washington. Aunque ella lo ignoraba, la empresa que patrocinaba la gira —la filial de teléfonos móviles de Ericsson— se contaba entre los inversores extranjeros más intransigentes de Birmania, y se negaba a suspender sus tratos con la junta militar que gobernaba el país a pesar de la campaña internacional de boicot. Pero cuando los ataques contra Ericsson pasaron a afectar también la imagen de Dion, sólo fue necesaria una semana de protestas para convencer a la empresa de que anunciara su retirada inmediata de aquel país. Mientras tanto, los patrocinadores que no aciertan a proteger a los intérpretes de las campañas que se realizan contra ellos también se ven atacados

17. Andrew Ross, «Introduction», en *No Sweat,* pág. 27.
18. «Tarnished Rings?», *Wall Street Journal,* 6 de enero de 1999.

por todos lados. Por ejemplo, durante la Maratón de Rock and Roll de Suzuki que se celebró en San Diego, California, en mayo de 1999, los grupos se rebelaron contra su patrocinador. Hootie and the Blowfish —que de ninguna manera tiene posturas políticas extremistas— decidió sumarse a las protestas contra el evento provocadas por las relaciones comerciales entre la empresa y la junta militar birmana. Los músicos exigieron que se retirara la insignia de Suzuki antes de salir a escena y actuaron con pegatinas en la ropa que decían «Suzuki fuera de Birmania».[19]

Además del patrocinio agresivo, otra tendencia de marketing que ha comenzado a fallar es la adopción comercial de la política de la identidad, que expusimos en el capítulo 5. Los anuncios feministas y los eslóganes antirracistas de Nike no han mejorado su imagen, sino que sólo han logrado encolerizar a los grupos de mujeres y a los dirigentes de los movimientos de los derechos humanos, que insisten en que una empresa que se enriqueció explotando muchachas jóvenes en el Tercer Mundo no tiene derecho a utilizar las ideas del feminismo ni de la igualdad racial para vender más zapatillas. «Creo que la gente se siente incómoda cuando se reutilizan las imágenes de la justicia social como anuncios comerciales», explica Makani Themba, especialista estadounidense en la crítica de los medios, «pero no saben por qué. Luego escuchan esas acusaciones y reprochan a Nike su hipocresía».[20] Esto es lo que puede explicar por qué la primera empresa que sintió los efectos de la política de apelar a talleres de trabajo esclavo fue la que parecía ser el principal ejemplo de ética empresarial: Levi Strauss. En 1992, Levi's fue la primera compañía que adoptó un código de conducta, después de descubrir que algunos de sus contratistas del extranjero trataban a sus trabajadores como a esclavos. Esto no correspondía con la imagen que la empresa presentaba en su país, con su sistema de decisiones no jerárquicas y colectivas y con el patrocinio de eventos feministas como el festival Lilith Fair. De manera similar, The Body Shop —aunque podría ser la multinacional más progresista del planeta— sigue mostrando tendencia a exhibir sus buenas acciones en los escaparates antes de poner en orden su propia casa. La empresa de Anita Roddick ha sido condenada por varias investigaciones periodís-

19. «Hootie & the Blowfish Criticizes Suzuki for Ties to Burmese Military Junta», informe de prensa de Hootie & the Blowfish, 24 de mayo de 1999.

20. Josh Feit, «Stepping on Nike's Toes», *Now,* 27 de noviembre - 3 de diciembre de 1997, reproducido de *Willamette Week.*

ticas, que han revelado que emplea substancias químicas, que hostiga a las organizaciones sindicales y hasta que miente cuando dice que no pone a prueba sus productos en animales.

Hemos oído decir lo mismo hasta el cansancio a Nike, a Reebok, a The Body Shop, a Starbuck, a Levi's y a The Gap: «¿Por qué nos atacan? ¡Nosotros somos los buenos!». La respuesta es sencilla. Se los señala con el dedo porque las posiciones que han adoptado —el feminismo, la ecología o la rehabilitación de los barrios pobres— no son sólo temas eficaces para los anuncios que sus gerentes de marca han encontrado por casualidad. Son ideas sociales complejas y esenciales por las que mucha gente ha luchado toda su vida. Por eso es tan comprensible la ira de los militantes por lo que les parecen distorsiones cínicas de esas ideas. Al Dunlap, el conocido destructor a sueldo de puestos de trabajo que se hizo famoso por sus feroces despidos, puede ser capaz de responder a las llamadas a la responsabilidad de las empresas acelerando el ritmo de la sierra mecánica, pero empresas como Levi's y The Body Shop no pueden quitárselas de encima, porque desde el principio su publicidad presentaba la responsabilidad social como fundamento de su filosofía corporativa. Una y otra vez se comprueba que cuando los equipos publicitarios se exceden, es cuando caen, como Ícaro.

La injusticia... en la sinergia

Por algún accidente o fatalidad, el 25 de febrero de 1997, toda la ira que bullía contra Disney se concentró en la pista de hockey Mighty Ducks de Anaheim, California.

Se celebraba la asamblea anual de accionistas de Disney, y unos 10 mil de ellos llenaban la pista para poner de todos los colores a Michael Eisner. Estaban indignados porque había pagado 100 millones de dólares por el despido de Michael Ovitz, el superagente de Hollywood, que sólo había pasado catorce meses plagados de escándalos en Disney como segundo a bordo. También se criticaba a Eisner por la paga extraordinaria de 400 millones de dólares que se había concedido a sí mismo, así como por colmar el consejo directivo con amigos y delegados de Disney. Como si la ira de los accionistas no fuese suficiente, las obscenas cantidades de dinero derrochadas en Ovitz y en Eisner quedaron subrayadas por una acusación presentada por los accionistas y que reprochaba a Disney pagar salarios de hambre a sus obreros

de ultramar y que exigía una vigilancia independiente de estas prácticas. Fuera del recinto, docenas de simpatizantes del Comité Nacional del Trabajo gritaban y agitaban carteles contra la situación de los trabajadores haitianos de la empresa. Por supuesto, la propuesta fue rechazada, pero la manera en que los temas de los talleres de trabajo esclavo y de las compensaciones de los ejecutivos se potenciaban mutuamente debe haber sonado como música en los oídos de Charles Kernaghan.

Eisner, que parecía esperar solamente una asamblea movida, quedó sorprendido por la coincidencia de los acontecimientos. ¿Acaso no había cumplido las normas, haciendo más ricos a los accionistas y a sí mismo? ¿No habían crecido los beneficios en un saludable 16 % respecto al año anterior? ¿Acaso la industria del entretenimiento no es «extremadamente competitiva», como el propio Eisner recordó a los excitados asistentes? Como el experto que es en hablar a niños, se aventuró a decir que «creía que no se entendía lo que son las compensaciones que reciben los ejecutivos».[21]

Pero quizá lo entendían demasiado bien. Como comentó un accionista muy aplaudido, «nadie dice que el Sr. Eisner no haya hecho un trabajo fantástico. Pero la cifra representa más en un año de lo que las personas como yo ganaremos en toda nuestra vida. Es más de lo que gana el presidente de Estados Unidos, ¡y miren lo que gobierna!».[22] Pero aun así, la confusión de Eisner es comprensible. De ninguna manera es el único alto ejecutivo que percibe cantidades verdaderamente delirantes; comparado con algunos otros, es positivamente pobre, pues su salario anual básico es de sólo 750 mil dólares (además de extras y opciones sobre acciones, por supuesto). Y Disney tampoco está sola en la cuestión de los talleres miserables. Según el Centro de Estudio de la Responsabilidad de los Inversores de EE.UU., entre 1996 y 1998 se han registrado 79 resoluciones de accionistas sobre esos establecimientos contra importantes multinacionales estadounidenses, incluyendo Dayton Hudson, Nike, The Gap, Land's End, J. C. Penney y Toys 'R' Us.[23] Resulta claro que lo que se discutía en la agitada asamblea de Anaheim era mucho más que los excesos de una empresa aislada; lo que se trataba era el tema esencial de la desigualdad económica mundial: la desigualdad entre el ejecutivo y el trabajador, e incluso

21. «Pond Crowd Pummels Eisner's Mighty Bucks», *Variety,* 2 de marzo de 1997.
22. *Hollywood Reporter,* 26 de febrero de 1997 y *Variety,* 3 de marzo de 1997.
23. *The Sweatshop Quandary: Corporate Responsibility on the Global Frontier,* editado por Pamela Valery, Washington, D.C., Investor Responsibility Research Center, 1998, pág. 19.

entre cada accionista y el patrón de la empresa. Los valores familiares del Ratón demostraron ser una útil estructura de cristal a la que arrojar piedras, pero la verdad es que aquel día casi cualquiera de las empresas de *Fortune 500* pudieron haberse encontrado en los zapatos de Disney.

CAPÍTULO

16

Historia de tres logos

La flecha, la concha y los arcos

Docenas de campañas contra las marcas han conseguido conmover a su público objetivo, llegando en algunos casos a modificar considerablemente sus posiciones políticas. Pero entre ellas destacan tres que han llegado mucho más allá de los círculos de activistas y penetrado en la profundidad de la conciencia pública. Las tácticas que han desarrollado —y entre ellas el empleo de los tribunales para exigir transparencia a las empresas y de Internet para pasar por encima de los medios tradicionales de comunicación— están revolucionando el futuro del compromiso político. En esta época ya no debe sorprender que el objetivo de estas influyentes campañas sean tres de los logos más familiares y más cuidados que existen: la flecha*, la concha y los arcos.

* *Swoosh* en inglés, que significa moverse rápidamente y con un sonido sibilante, como una bala, y que evoca el dinamismo de los deportes. El logo que utiliza Nike consiste en una imagen parecida a la tilde, y vagamente a una flecha. Se ha elegido este último término para denominarlo en español porque es el que mejor refleja la metáfora básica de la empresa. *[N. del t.]*

La flecha: la lucha por el buen empleo

Durante mucho tiempo Phil Knight, el presidente de Nike, ha sido el héroe de las facultades de ciencias empresariales. Prestigiosos medios académicos, como *The Harvard Business Review,* han elogiado sus innovadoras técnicas de marketing, su comprensión del fenómeno de la marca y su empleo precoz de la externalización. Incontables estudiantes de masters de marketing y comunicación han estudiado la fórmula de Nike, consistente en «Marcas sí, productos no». De modo que cuando en mayo de 1997 se invitó a Phil Knight a hablar en la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad de Stanford —donde se había graduado—, se esperaba que la visita fuera uno de los tantos éxitos de Nike. En lugar de ello, Knight fue recibido por una manifestación de protesta, y cuando se acercó al micrófono los estudiantes le gritaron: «¡Fuera de ahí! ¡Paga un salario decente a tus obreros!». La luna de miel de Nike terminó dolorosamente.

Nada demuestra mejor la creciente desconfianza hacia la cultura de las marcas que el movimiento internacional contra Nike, la campaña más conocida y tenaz de su especie. Los escándalos de los talleres de trabajo esclavo de Nike han sido tema de más de 1.500 notas periodísticas y de columnas de opinión. Sus fábricas asiáticas han sido exploradas por las cámaras de casi todas las grandes emisoras de televisión, desde la CBS hasta la emisora deportiva de Disney, la ESPN. Por si eso fuera poco, Nike fue objeto de una serie de viñetas de Doonesbury y pasto del documental de Michael Moore *The Big One.* Como resultado, muchas personas del departamento de relaciones públicas de la empresa deben ocuparse día y noche de la controversia de los talleres —respondiendo a quejas, reuniéndose con grupos de distintas localidades y escribiendo las respuestas de Nike—, y la empresa ha creado un nuevo puesto ejecutivo: el vicepresidente de responsabilidad corporativa. Nike ha recibido cientos de miles de cartas de protesta, afrontado manifestaciones grandes y pequeñas y es blanco de una docena de páginas de crítica en Internet.

En los dos últimos años, las fuerzas contrarias a Nike de América del Norte y Europa han intentado reunir en el mismo día todos los eventos aislados que se organizan contra la marca. Han creado un Día de Acción contra Nike, que se celebra cada seis meses, y han hecho conocer sus exigencias de que la empresa eleve los salarios y se someta a un escrutinio independiente a los clientes de Nike, a los compradores de las Ciudades Nike de las grandes ciudades y a las tiendas Foot Locker, menos

lujosas, de los centros comerciales suburbanos. Según la Campaña por los Derechos de los Trabajadores, el mayor evento contra Nike celebrado hasta la fecha fue el del 18 de octubre de 1997: en él participaron 85 ciudades de 13 países. No todos los actos atrajeron multitudes, pero dado que el movimiento está tan descentralizado, la gran cantidad de concentraciones ha obligado al departamento de relaciones públicas de la empresa a sudar para hacerse oír en docenas de programas de noticias. Aunque la ubicuidad de la marca puede hacer difícil creerlo, Nike no puede estar al mismo tiempo en todas partes.

Como muchas de las tiendas que venden productos Nike están en centros comerciales, las protestas suelen terminar cuando los guardias de seguridad acompañan a los manifestantes hasta los aparcamientos. Jeff Smith, un activista de Gran Rapids, Michigan, dice que «cuando les preguntamos si la propiedad privada tiene primacía sobre el derecho a la libre expresión, el funcionario (de seguridad) vaciló y luego dijo enfáticamente "¡SÍ!"». (Aunque en St. Johns, una ciudad en crisis económica de Terranova, los manifestantes contra Nike relataron que después de ser expulsados del centro comercial, «un guardia se aproximó a ellos para agregar su firma a la petición».[1]) Pero desde la acera o el aparcamiento de un centro comercial se puede lograr mucho.

Los activistas han dado forma teatral a las prácticas laborales de Nike con lo que denominan «Desfiles de modas de los talleres de trabajo esclavo» y «Subasta internacional de capital: un juego de supervivencia» (donde el que ofrece menos gana), y la noria de la economía global (que se mueve rápido y no cambia de lugar). En Australia, se ha visto a los manifestantes contra Nike pasearse vestidos con bolsas de tela barata con el eslogan «más vale llevar una bolsa que unas Nike». Los estudiantes de la universidad de Colorado en Boulder mostraron la diferencia entre el salario mínimo legal y el salario de supervivencia organizando una colecta de dinero en la que «los participantes pagaban una entrada de 1,60 dólares (el sueldo diario de un obrero de Nike de Vietnam) y el ganador recibía 2,10 dólares (el coste de tres comidas satisfactorias en ese país)».[2] Al mismo tiempo, los activistas de Austin, Tejas, confeccionaron un enorme pelele de cartón piedra, y en las protestas que organizaron ante el centro comercial de Regina, en Saskatchewan, se montó un tenderete donde

1. Memo del 4 de mayo de 1998 de Maquila Solidarity Network, «Nike Day of Action Canada Report & Task Force Update».

2. «Nike protest update», *Labour Alerts,* 18 de octubre de 1997.

se podía emborronar el logo de Nike. Esto último ha llegado a ser una actividad constante en todas las demostraciones contra Nike: se ha jugado tanto con su logo y su eslogan —colocándolo en camisetas, en pegatinas, en carteles, en banderas y en pins— que las heridas semióticas lo han dejado magullado (véase los ejemplos al pie de estas páginas).

Elocuentemente, donde más fuerte es el movimiento contra Nike es en su estado nativo de Oregón, aunque la zona ha cosechado abundantes beneficios económicos con el éxito de Nike (la empresa es la mayor fuente de empleo de Portland y realiza una notable labor filantrópica). Aun así, los vecinos de Phil Knight no se han apresurado a ayudarla en su hora de necesidad. De hecho, desde que la revista *Life* publicó la nota sobre el fútbol, muchos ciudadanos de Oregón piden sangre. Las manifestaciones ante la Ciudad Nike de Portland están entre las más concurridas y militantes del país, y en ellas algunas veces figura un enorme muñeco de Phil Knight con símbolos del dólar en vez de ojos o una flecha de Nike de doce pies arrastrada por niños pequeños (aludiendo al trabajo infantil). Y contraviniendo los principios de la no violencia que preside el movimiento contra Nike, en una concentración de Eugene, Oregón, se produjeron actos de vandalismo, como el derribo de la verja que rodea las obras de construcción de una nueva Ciudad Nike, el saqueo de una tienda suya ya existente y, según un testigo presencial, «una estantería llena de artículos (...) que cayó desde una ventana en la fuente que había abajo».[3]

Los periódicos de Oregón han informado agresivamente (y a veces con alegría) sobre los escándalos de explotación laboral de Knight, y el diario *The Oregonian* envió a un periodista al Sudeste de Asia para realizar una amplia investigación de las fábricas.

Mark Zusman, el editor del periódico regional *The Willamette Week,* reprochó públicamente a Knight en una «memo» de 1996: «Francamente, Phil, es hora de ser un poco más elegante con toda esta orgía mediática (...) La gente de Oregón ya ha sufrido demasiado tiem-

ESLÓGANES DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL CONTRA NIKE:

3. «Nike Mobilization: Local Reports», *Labor Alerts,* Campaña por los Derechos de los Trabajadores, 26 de octubre de 1998.

po la vergüenza de Tonya Harding, de Bob Packwood y de Wes Cooley. Ahórranos la humillación añadida de ser conocidos como Estado de origen del capitalista más explotador del mundo libre».[4]

Hasta las contribuciones caritativas de Nike se han hecho sospechosas. En medio de una importante iniciativa para recoger fondos para afrontar un déficit de 15 millones de dólares, el consejo escolar de Portland quedó dividido por un debate sobre si se debía o no aceptar una donación de 500 mil dólares en efectivo de Nike. El consejo terminó admitiéndola, pero no antes de examinar cuidadosamente los dientes del caballo regalado. «Me dije», dijo a *The Oregonian* Joseph Tam, el gestor del consejo, «que Nike ofrecía ese dinero para que mis hijos pudieran tener una educación mejor, ¿pero a costa de qué? ¿De que otros niños tengan que trabajar por seis centavos por hora? (...) Como inmigrante que he sido y asiático que soy, me enfrento con este dilema moral y ético».[5]

Los escándalos que ha provocado el patrocinio de Nike han llegado mucho más allá del Estado originario de la empresa. En Edmonton, Alberta, los profesores, los padres de los alumnos y algunos de éstos trataron de impedir que Nike patrocinara un programa de hockey en la calle porque «una empresa que se beneficia con el trabajo de los niños de Paquistán no debe ser un héroe para los de Edmonton».[6] Al menos un colegio integrado en el programa de la ciudad devolvió el equipo con la flecha a la sede central de Nike. Y cuando en marzo de 1998 la empresa se dirigió al Ayuntamiento de la Ciudad de Ottawa para ofrecerle construir un gimnasio con su marca en un centro comunitario local, se le hicieron preguntas sobre el «dinero ensangrentado». Nike retiró la oferta y regaló el gimnasio a un centro más amistoso perteneciente a los Boys and Girls Clubs. El dilema sobre la aceptación del dinero de Nike también se ha planteado a las universidades, como veremos en el capítulo siguiente.

No lo hagas. Simplemente no. Nike, haz-lo justo. Justicia. Hazlo, Nike.

4. Mark L. Zusman, «Editor's Notebook», *Willamette Week,* 12 de junio de 1996.
5. *Oregonian,* 16 de junio de 1996.
6. Página de Internet de la Campaña por los Derechos de los Trabajadores, informes regionales.

Al principio, la indignación se originaba sobre todo en el hecho de que cuando el escándalo de los talleres de trabajo esclavo alcanzó los periódicos, Nike no daba muestras de sentirse demasiado avergonzada. Mientras Kathie Lee Gifford y The Gap por lo menos insinuaron cierto arrepentimiento cuando les pillaron en el asunto, Phil Knight prefirió las evasivas: negó estar implicado en él, atacó a los periodistas, culpó a los inescrupulosos contratistas y nombró agentes de prensa para defender la empresa. Mientras Kathie Lee lloraba ante las cámaras, Michael Jordan se sacudía de hombros y decía que su trabajo consistía en embocar la pelota y no en hacer política. Y mientras The Gap aceptaba que una de sus fábricas de El Salvador especialmente polémica fuera investigada por los grupos locales de defensa de los derechos humanos, Nike afirmaba aplicar un código de conducta del que sus obreros asiáticos, cuando se les interrogó, dijeron no haber oído hablar nunca.

Pero en esta etapa había una diferencia esencial entre Nike y The Gap. Nike no entró en pánico cuando sus escándalos llegaron a los centros comerciales estadounidenses porque en éstos, como hemos visto, aunque es donde se vende la mayoría de sus productos, no se construyó la imagen de Nike. A diferencia de The Gap, Nike se originó en los barrios pobres, y como hemos visto, ha aprovechado los estilos de los jóvenes negros y latinos desfavorecidos para dotarse de su imaginería y su actitud. El poder de la marca de Nike está completamente identificado con los héroes afroamericanos que han patrocinado sus productos desde mediados de la década de 1980; Michael Jordan, Charles Barkley, Scottie Pippen, Michael Johnson, Spike Lee, Tiger Woods y Bo Jackson, por no mencionar a los *rappers* que llevan artículos de Nike en escena. Mientras el estilo *hip-hop* fue el más influyente en los centros comerciales, Phil Knight debe haber sabido que en tanto Nike fuese la marca reina entre los *fans* de Jordan en Compton y el Bronx, podían atacarlo, pero no derribarlo. Está claro que los padres, los profesores y los dirigentes religiosos iban a protestar por los talleres de trabajo esclavo, pero para el sector demográfico clave de Nike, los adolescentes de trece a diecisiete años, la flecha seguía estando hecha de Teflon.

Hacia 1997 los críticos de Nike ya se habían dado cuenta de que si querían hacer una guerra de imagen a la flecha, tenían que apuntar a la fuente del atractivo de la marca, y como escribió Nick Alexander en

La Swooshtika. *Hazle... boicot.* *Prohibamos la flecha.* *Nike: ¿juego limpio?*

la revista multicultural *Third Force* en el verano de ese año, ni siquiera se habían aproximado a ello. «Nadie sabe cómo poner de rodillas a Nike y hacerla llorar. Eso se debe a que nadie ha hecho intervenir afroamericanos en el combate (...). Para lograr el apoyo de las comunidades de color, las campañas contra las marcas deben relacionar las actividades exteriores de Nike con las que imperan en casa.»[7]

Las relaciones existían; sólo había que establecerlas. La ironía más cruel de la fórmula «marcas sí, productos no» de Nike es que quienes más han hecho para dar significado a la flecha son los más perjudicados, por los elevados precios que impone la empresa y por su carencia de bases de producción. Son los jóvenes de los barrios pobres quienes han sentido más directamente los efectos de la decisión de Nike de fabricar sus productos fuera de EE.UU., que se traducen tanto en la alta tasa de desempleo como en la erosión de la cantidad de contribuyentes (que crea las condiciones para el deterioro de las escuelas públicas de esos barrios).

Lo que los jóvenes pobres logran de Nike no son empleos para sus padres, sino las visitas ocasionales de los especialistas en marketing y los diseñadores durante sus peregrinajes de *bro-ing.* «Oye, hermano, ¿qué opinas de estas nuevas Jordans? ¿Son buenas o no?» Ya se ha expuesto el efecto de las incursiones de los cazadores de lo *cool* en el agrietado asfalto de las pistas de baloncesto de Harlem, del Bronx y de Compton: los muchachos incorporan las marcas al atuendo de la pandilla; algunos desean con tanta intensidad esas ropas que están dispuestos a vender drogas, a robar, a asaltar y hasta a matar para comprarlas. Jessie Collins, directora ejecutiva del Centro Vecinal Edenwald-Gun Hill del noreste del Bronx, me dijo que el dinero que gastan en estos artículos de temporada proviene a veces del narcotráfico o los delitos, pero con mucha más frecuencia de los salarios mínimos de las madres de los muchachos o de los cheques de la Seguridad Social. Cuando le pregunté acerca de las noticias periodísticas según las cuales los adolescentes se matan entre sí por un par de zapatillas Air Jordan de 150 dólares, me dijo secamente: «Por esa cantidad le pegas a tu propia madre... 150 dólares es muchísimo dinero».[8]

¡Nike, nein, ich kaufe es nicht! *(¡Nike, no, yo no lo compro!)*

7. Nick Alexander, «Sweatshop Activism: Missing Pieces», *Z Magazine*, septiembre de 1997, págs. 14-17.

8. Entrevista personal, 6 de octubre de 1997.

Los propietarios de tiendas deportivas como Steven Roth de Essex House of Fashion suelen sentirse incómodos por la manera en que la moda callejera suplanta la realidad en las calles postindustriales de Newark, New Jersey, donde está la suya.

> Me siento cansado y angustiado por todo esto. Tengo que aceptar que estoy ganando dinero a costa de los pobres. Muchos de ellos viven de la Seguridad Social. Algunas veces viene una madre con su hijo, sucio y pobremente vestido. Pero quiere un par de zapatillas de 120 dólares, y la estúpida de la madre se las compra. Puedo entender la necesidad del chico, su profundo deseo de poseer estas cosas y los sentimientos relacionados con ellas, pero me duele que las cosas sean así.[9]

Es fácil culpar a los padres por transigir, pero ese «profundo deseo» de tener ropa de diseño ha alcanzado tal intensidad que confunde a todo el mundo, desde los dirigentes comunitarios hasta la policía. Todos están de acuerdo en que las marcas como Nike desempeñan un poderoso papel sustitutivo en los guetos, y que lo simbolizan todo, desde la estima de sí mismo hasta la historia cultural afroamericana y el poder político. Pero lo que no tienen tan claro es cómo satisfacer esa necesidad con la educación y el sentimiento de la propia dignidad, que no necesariamente llevan un logo pegado. Incluso mencionar el tema del fetichismo de las marcas a estos jóvenes es peligroso. Como asocian tantos sentimientos con los artículos de consumo patrocinados por personas famosas, muchos de estos adolescentes toman las críticas de Nike y Tommy como ataques personales y una ofensa tan grave como insultar a su madre en su presencia.

No es sorprendente que Nike tenga otra visión del atractivo que encierra para los jóvenes desfavorecidos. Apoyando programas deportivos de los Boys and Girls Clubs, pagando la mejora de las pistas de baloncesto y convirtiendo la ropa del deporte de alta competición en prendas de calle, la empresa mantiene que difunde el mensaje positivo de que los jóvenes pobres «pueden triunfar». En sus materiales de prensa y en sus anuncios, Nike describe en tonos casi mesiánicos el papel que desempeña en los barrios bajos: los adolescentes con problemas adquieren más estima de sí, hay menos embarazos no deseados y

Nike soyez sport! (¡Nike, sé deportiva!) Hazlo. (Es sólo dinero)

9. Katz, *Just Do It,* pág. 271.

más ambición, y todo ello gracias a Nike. «Nos consideramos deportistas». Para Nike, sus Air Jordan de 150 dólares no son zapatillas, sino una especie de talismán que permite a los jóvenes pobres salir del gueto y mejorar sus vidas. Las zapatillas mágicas de Nike les permiten volar como Michael Jordan.

¿Es un logro sorprendente y subversivo? Quizá. Pero no se puede menos que pensar que una de las principales razones que permite a los jóvenes marginados salir del gueto, sólo tocando *rap* y jugando al baloncesto, es que Nike y las demás multinacionales están reforzando las imágenes estereotipadas de los jóvenes negros al mismo tiempo que les privan de empleos. Como dijeron los diputados estadounidenses Bernie Sanders y Marcy Kaptur en una carta a la empresa, Nike ha desempeñado un papel crucial en el éxodo industrial desde los centros urbanos. «Nike ha sido de las primeras empresas que abandonó a los trabajadores manuales de Estados Unidos y a sus familias (...). Aparentemente, Nike piensa que los obreros de Estados Unidos son buenos para comprar sus productos de calzado, pero no para fabricarlos.»[10]

Y cuando la imposición de una marca urbana se conjuga con los antecedentes de Nike en el aspecto laboral, entonces la empresa deja de ser la salvadora de los guetos y se convierte en un individuo que primero nos priva de empleo y luego nos vende un par de zapatillas demasiado caras mientras grita: «¡Corre a toda prisa!». Es la única manera de salir del gueto, hermano. ¡Hazlo!

Al menos eso es lo que creía Mike Gitelson. Era asistente social del centro vecinal de Edenwald-Gun Hill del Bronx y no se dejaba impresionar con los poderes de la flecha como gurú y sus proyectos de autoayuda, sino que estaba «harto de ver a los jóvenes vestir zapatillas que no podían permitirse y que sus padres no les podían comprar».[11] La indignación moral puede ser el sentimiento que impulsa a los críticos universitarios y al movimiento sindical, pero Mike Gitelson y sus colegas se sienten sencillamente estafados. De modo que en lugar de sermonear a los muchachos sobre las virtudes de la frugalidad, comenzaron a contarles cómo fabrica Nike esas zapatillas que tanto deseaban. Gitelson les reveló la existencia de los obreros indonesios que ganan 2 dólares al día; les contó que a Nike sólo le cuesta 5 dólares fabricar las zapatillas por las que les cobran entre 100 y 180 dólares, y que ya no confecciona el calzado en EE.UU., que es en parte la razón

10. Carta con fecha del 24 de octubre de 1997.
11. Entrevista personal.

de que a sus padres les sea tan difícil conseguir empleo. «Nos pusimos realmente furiosos», dice Gitelson, «porque nos quitan tanto dinero a nosotros aquí, y además se van a otros países donde explotan a la gente de modo aún peor (...). Queremos que nuestros muchachos comprueben cómo eso les afecta aquí, en estas calles, pero también que lo que sucede en estas calles afecta a la gente del sudeste asiático». El asistente social Leo Johnson, compañero de trabajo de Gitelson en el Centro, explica el tema a los adolescentes en su propia jerga. «Mira tío», les dice, «si pagas 100 dólares por algo que para hacerlo cuesta 5, te están chupando la sangre. Si alguno te hiciera algo así en el barrio, ya sabes cómo terminaría».[12]

Los muchachos del centro se sintieron muy apenados por los talleres de trabajo esclavo, pero lo que más les encolerizó fue saber que Phil Knight y Michael Jordan les estaban estafando. Enviaron cientos de cartas a Knight sobre las grandes cantidades que habían gastado en artículos de Nike a lo largo de los años y manteniendo que Nike les debía dinero. «Acabo de comprar un par de Nikes por 100 dólares», decía uno. «Lo que estáis haciendo no es justo. El precio adecuado es 30 dólares. Por favor, ¿pueden devolverme la diferencia de 70 dólares?». La empresa les respondió con una carta circular, «y fue entonces cuando nos enfadamos de veras y comenzamos a organizar la protesta», relata Gitelson.

Decidieron que consistiría en una «zapatillada» (por analogía con «sentada») en la Ciudad Nike de la esquina de la Quinta Avenida y la calle Cincuenta y siete. Como muchos de los muchachos del Centro son adictos consumados a la flecha, sus taquillas están colmadas con Air Jordans y Air Carnivores viejas que ya no piensan ponerse.

Para dar un uso práctico a ese calzado fuera de moda, decidieron ponerlas en cubos para la basura y arrojarlas en el umbral de la Ciudad Nike.

Cuando los ejecutivos de Nike se enteraron de que un grupo de chicos negros y latinos del Bronx se proponía ultrajar públicamente la empresa, las cartas circulares cesaron de pronto. Hasta ese momento, Nike había afrontado las críticas sobre todo atacando a los críticos y diciendo que pertenecían a «grupos marginales», pero ahora el caso era distinto: si la reacción salía de los barrios desfavorecidos, la marca

12. David Gonzalez, «Youthful Foes Go Toe to Toe with Nike», *New York Times,* 27 de septiembre de 1997, pág. B1.

podía hundirse en los centros comerciales. Como explica Gitelson, «nuestros muchachos son exactamente las personas de quien depende Nike para fijar las tendencias y lograr que el resto del país compre sus zapatillas. Que los adultos blancos de clase media se opongan a ella casi no importa. Pero cuando los jóvenes de color hablan contra Nike, comienzan a asustarse».[13]

Sin duda, los ejecutivos de Oregón también sabían que Edenwald era sólo la punta del iceberg. Durante los dos últimos años se han producido acalorados debates en los ambientes *hip-hop* sobre los raperos, «que actúan como prostitutas de marcas como Nike y Tommy en vez de patrocinar a fabricantes de ropas de propiedad de personas de color, como FUBU (For Us By Us, Para Nosotros Por Nosotros). Y el rapero KRS-One pensaba construir el Templo del *Hip-Hop,* un proyecto para quitar la cultura de la juventud afroamericana de manos de las marcas discográficas y del vestido de los blancos y devolverla a las comunidades donde nació. Fue en medio de esta situación cuando, el 10 de septiembre de 1997 —dos semanas antes de la fecha programada de la «zapatillada»—, Vada Manager, el jefe de relaciones públicas de Nike, tomó la decisión sin precedentes de volar desde Oregón con un colega para tratar de convencer al centro de que la flecha veía con simpatía sus proyectos.

«Estaba haciendo todo lo posible por detenernos», dice Gitelson. No lo lograron. Durante la reunión, el centro planteó tres exigencias muy concretas:

> —Que quienes trabajan para Nike en el extranjero recibieran un salario digno, y que entidades independientes comprobaran que así fuera.
>
> —Que las zapatillas de Nike se vendieran en EE.UU. a precios menores, sin que ello repercutiera en los empleados de la empresa (es decir, que no hubiera despidos ni pérdidas de beneficios sociales).
>
> —Que Nike reinvirtiera con seriedad en los barrios desfavorecidos de EE.UU. y especialmente en los de la ciudad de Nueva York, que habían sido tema de gran parte de sus campañas publicitarias.[14]

Es posible que Gitelson se diera cuenta de que Nike se había asustado, pero no lo estaba tanto. Cuando quedó claro que se había llegado a un punto muerto, la reunión se redujo a un rosario de repro-

13. Entrevista personal.

14. Extractos de la reunión del 10 de septiembre entre ejecutivos de Nike y el centro vecinal Edenwald-Gun Hill.

ches, y los dos ejecutivos se vieron obligados a escuchar a Jessie Collins, la directora de Edenwald, que comparaba los talleres asiáticos con las experiencias de su infancia, cuando cosechaba algodón en el Sur. En Alabama, dijo a Manager, ganaba 2 dólares diarios, igual que los indonesios. «Y aunque muchos estadounidenses no puedan identificarse con la situación de esos trabajadores, yo sí puedo.»[15]

Vada Manager regresó derrotado a Oregón, la protesta transcurrió como se había planificado y a ella concurrieron 200 personas de 11 centros comunitarios de toda Nueva York. Los muchachos, la mayoría de los cuales tenían entre once y trece años, gritaron, aullaron y arrojaron varias bolsas de zapatillas Nike viejas y malolientes a los pies de una fila de agentes de seguridad que habían sido especialmente encargados de defender las sagradas instalaciones de la firma. Vada Manager volvió a volar a Nueva York para tratar de reparar los daños, pero poco se podía hacer. Las emisoras locales de televisión cubrieron el acontecimiento, así como los programas noticiosos de la ABC y *The New York Times*.

Lo peor para la empresa fue que el artículo de *The Times* se publicó en una página donde figuraba otra nota sobre Nike, y que, subrayando gráficamente la urgencia de la protesta, informaba que un muchacho de catorce años de Crown Heights había sido asesinado por otro de quince que le había golpeado y arrojado sobre las vías del ferrocarril en el momento en que se aproximaba un tren. El título rezaba «La policía dice que el adolescente murió por sus zapatillas y su buscapersonas». ¿Y de qué marca eran las zapatillas? Air Jordans. Según el artículo, la madre del asesino había dicho que su hijo se había relacionado con pandillas de delincuentes porque quería tener «cosas bonitas». Un amigo de la víctima explicó que a los muchachos pobres vestir ropa de marca y llevar un buscapersonas les hacía «sentirse importantes».

Los jóvenes afroamericanos y latinos que se manifestaron ante la Ciudad Nike de la Quinta Avenida —y sobre los cuales se posaban las cámaras y los paseantes curiosos— también se sentían importantes. Enfrentarse «de igual a igual» con Nike, como decían, resultó más divertido que vestir sus zapatillas. Con una cámara de Fox News apuntándole, uno de los jóvenes activistas, un muchacho de trece años del Bronx, miró fijamente la lente y le dijo a Phil Knight: «Nike, nosotros te hicimos. También podemos destruirte».

15. Entrevista personal.

Quizá lo más notable de la reacción contra Nike fue su duración. Después de cuatro años enteros bajo los ojos del público, el tema de Nike sigue su curso (y por supuesto, la marca también). Sin embargo, las empresas solucionan la mayoría de sus escándalos declarando que «lamentan» lo sucedido y publicando brillantes anuncios de niños que juegan felices bajo el logo cuestionado. Nike no. Las informaciones de prensa, las investigaciones laborales y los estudios académicos que documentan la explotación que se oculta bajo la flecha no cesan, y los críticos de Nike diseccionan incansablemente el flujo continuo de materiales que emite la máquina de relaciones públicas de Nike. A nadie impresionó la presencia de Phil Knight en el Grupo de Trabajo sobre los Talleres de Trabajo Esclavo de la Casa Blanca, ni la valiosa fotografía que logró hacerse junto al presidente Clinton en la conferencia de prensa celebrada en el Rosedal. Escrutaron y desmenuzaron el informe que Nike encargó a Andrew Young, el activista de los derechos humanos, señalando que no aludía en absoluto al tema de que los salarios de las fábricas de Nike son inhumanos y abusivos, y lo atacaron por utilizar intérpretes elegidos por la propia Nike cuando visitó las fábricas de Indonesia y Vietnam. En cuanto al otro estudio encargado por Nike —realizado por un grupo de estudiantes de ciencias empresariales de Dartmouth que llegaron a la conclusión de que los obreros de Vietnam vivían una agradable existencia con menos de 2 dólares al día—, bueno, a ése nadie le hizo caso.

Finalmente, en mayo de 1998, Phil Knight salió de detrás de la cortina de especialistas en relaciones públicas y convocó una conferencia de prensa en Washington para hablar directamente con sus críticos. Comenzó diciendo que le habían pintado como «un pillo, el perfecto empresario ruin de nuestra época». Reconoció que sus zapatillas «se han convertido en sinónimo de salarios de hambre, de horarios laborales excesivos y de arbitrariedad y abusos». Después, con grandes alardes, anunció un plan para mejorar las condiciones de trabajo en Asia. El plan contenía algunas severas normas sobre la calidad del aire en las fábricas y sobre el empleo de sustancias químicas derivadas del petróleo. Prometía impartir cursos en algunos establecimientos indonesios y no contratar personas con menos de dieciocho años en las fábricas de zapatillas. Pero en ningún momento aceptaba la presencia de observadores exteriores que inspeccionaran las plantas ni contemplaba aumentos de salarios. Sin embargo, Knight prometió que no se seguiría permitiendo a los contratistas de Nike apelar al gobierno indonesio para reducir el salario mínimo.

No fue suficiente. En ese mes de septiembre, el grupo defensor de los derechos humanos Global Exchange de San Francisco, uno de los más duros críticos de la empresa, publicó un alarmante informe sobre la situación que vivían los obreros indonesios de Nike en medio de la crisis económica y política del país. «Los trabajadores que fabrican el calzado Nike ya estaban mal pagados antes de que la moneda de su país, la rupia, comenzara a desplomarse en 1997, y el valor en dólares de sus salarios ha caído de 2,47 dólares por día en 1997 a 80 centavos de dólar en 1998.» El informe señalaba que al mismo tiempo «los trabajadores calculan que con el aumento del precio de los artículos de consumo, el coste de la vida se ha incrementado entre un 100 y un 300 %».[16] Global Exchange exhortaba a Nike a duplicar la paga de su fuerza laboral indonesia, lo que le costaría 20 millones de dólares anuales, exactamente lo que paga a Michael Jordan por promocionar la empresa.

Previsiblemente, Nike no duplicó los salarios, pero tres semanas después otorgó un aumento del 25 % al 30 % de sus trabajadores indonesios.[17] Eso tampoco silenció a los grupos que se reunían ante las supertiendas, y cinco meses más tarde adoptó otra iniciativa; esta vez se trataba de lo que Maria Eitel, la vicepresidenta de responsabilidad empresarial, denominó «un programa agresivo de responsabilidad corporativa para Nike».[18] A partir del 1 de abril de 1999, los obreros percibirían otro aumento del 6 %. La empresa también había abierto una fábrica en Vietnam, cerca de Ciudad Ho Chi Minh a la inspección de observadores sanitarios y de seguridad. Dara O'Rourke, de la universidad de California en Berleley, informó que la empresa había «aplicado importantes cambios durante los 18 últimos meses, que parecen haber reducido significativamente la exposición de los trabajadores a los solventes, los adhesivos y otras sustancias químicas tóxicas». Lo más notable del informe era que la inspección de O'Rourke era verdaderamente independiente: de hecho, menos de dos años antes, había causado las iras de la compañía revelando un informe realizado por Ernst & Young que demostraba que Nike se desentendía de las grandes irregularidades que se cometían en esa misma fábrica.

No todos los hallazgos de O'Rourke eran halagadores. Seguía habiendo problemas con la calidad del aire, con el sobrecalentamiento

16. «Wages and Living Expense for Nike Workers in Indonesia», informe publicado por Global Exchange, 23 de septiembre de 1998.

17. «Nike Raises Wages for Indonesian Workers», *Oregonian,* 16 de octubre de 1998.

18. «Nike to Improve Minimum Monthly Wage Package for Indonesian Workers», comunicado de prensa de Nike del 19 de marzo de 1999.

de la fábrica y con los equipos de seguridad; y sólo se visitó una planta.[19] Además, el muy sonado incremento salarial del 6 % de los trabajadores indonesios seguía dejando mucho que desear; equivalía a un aumento del 1 % por hora, y con la inflación y la fluctuación de la moneda, sólo elevaba los sueldos hasta la mitad más o menos del valor que tenían antes de la crisis económica. Aun así, eran gestos significativos de parte de una empresa que dos años antes se presentaba como un comprador mundial desprovisto de todo poder y que mantenía que los únicos que tenían autoridad para fijar los salarios y las reglas laborales eran los contratistas.

La persistencia de la campaña contra Nike a pesar de las ofensivas de relaciones públicas de la empresa demuestra convincentemente que para muchas personas de diversos orígenes, el marketing invasor, unido al abandono de los obreros, es sumamente injusto e indefendible. Lo que es más, a muchas de ellas no les interesa absolver a Nike solamente porque esta fórmula se haya hecho común a todo el capitalismo. Por el contrario, parece que a cierta parte de la mentalidad del público le gusta patear en la espinilla a la empresa más machista y extremista de todas las que confeccionan ropa deportiva; y digo que *le gusta* de veras. Los críticos de Nike han demostrado que no quieren que el tema quede barrido por unas cuantas campañas tranquilizadoras de relaciones públicas; quieren que se les siga informando y estar enterados sobre el tema.

En gran medida esto es así porque los críticos de Nike saben que los escándalos de los talleres de trabajo esclavo de la empresa no derivan de una serie de hechos monstruosos y fortuitos: saben que lo que se dice sobre Nike vale también para todos los fabricantes de zapatillas deportivas de marca que trabajan con la maraña global de contratistas. Pero a Nike, en tanto que líder del mercado, esta situación, lejos de servirle de justificativo, la ha convertido en pararrayos de una inquina que la rebasa. Ha quedado marcada como el ejemplo arquetípico de los extremos de la actual economía mundial: las disparidades entre quienes se benefician con el éxito de Nike y quienes son explotados por ella son tan profundas que hasta los niños advierten que en esto hay algo que no funciona; y de hecho (como veremos en el próximo capítulo), son los niños y los adolescentes quienes lo perciben con mayor prontitud.

19. Steven Greenhouse, «Nike Critic Praises Gains in Air Quality at Vietnam Factory», *New York Times,* 12 de marzo de 1999.

Así, pues, ¿cuándo comienza el boicot total de los productos de Nike? No parece inminente. Una mirada rápida en cualquier ciudad del mundo demuestra que la flecha sigue estando en todas partes; algunos deportistas siguen tatuándosela en el ombligo, y muchos estudiantes de secundaria se visten con las deseadas prendas. Pero al mismo tiempo hay pocas dudas de que los millones de dólares que Nike ha ahorrado en costes laborales a lo largo de los años comienzan a volverse contra ella y a afectar a sus balances. «No creíamos que la situación de Nike fuera tan mala como parece ser», dijo el analista de Bolsa de Nikko Tim Finucane en *The Wall Street Journal* en marzo de 1998.[20] Wall Street no tuvo realmente más remedio que abandonar a la empresa que había mimado durante tantos años. A pesar de que la caída de las monedas asiáticas significaba que los costes laborales de Nike en Indonesia, por ejemplo, equivalían a un cuarto de su importe antes de la crisis, la empresa seguía cayendo. Las ganancias de Nike bajaban, los pedidos bajaban, su cotización en Bolsa bajaba *mucho,* y después de un crecimiento anual promedio del 34 % desde 1995 los beneficios trimestrales se redujeron de pronto en un 70 %. A fines del tercer trimestre, que terminaba en febrero de 1999, el rendimiento de Nike volvió a aumentar un 70 %, pero según la propia empresa, la recuperación no se debió a una revitalización de las ventas, sino a la decisión de recortar los empleos y los contratos. De hecho, los ingresos y los pedidos de Nike disminuyeron en 1999 por segundo año consecutivo.[21]

Nike ha culpado de sus problemas financieros a cualquier cosa *menos* a la campaña a favor de los derechos humanos. Decía que la razón de que no vendiera bien en Japón y en Corea del Sur era la crisis financiera asiática, o porque los estadounidenses compraban «mocasines» (zapatos blandos para andar) y no zapatillas. Pero la excusa sonaba falsa. Nike fabrica muchos mocasines, tiene una línea de zapatos para andar y es propietaria de Cole Haan (y recientemente ahorró millones cerrando la fábrica de Cole Haan en Portland, Maine, y traspasando la producción a México y Brasil).[22] Lo que es más, Adidas regresó triunfalmente a la escena en el mismo año en que

20. Shanthi Kalathil, «Being Tied to Nike Affects share Price of Yue Yuen», *Wall Street Journal,* 25 de marzo de 1998.

21. «Third quarter brings 70 percent increase in net income for sneaker giant», Associated Press, 19 de marzo de 1999.

22. «Cole Haan Joins Ranks of Shoe Companies Leaving Maine», Associated Press, 23 de abril de 1999.

Nike caía en picado. En el trimestre en que Nike se hundía, las ventas de Adidas aumentaron un 42 %, sus ingresos netos subieron en un 48 % hasta alcanzar 225 millones de dólares, y su valor en Bolsa se triplicó en dos años. La empresa alemana, como ya hemos visto, hizo su fortuna copiando la estructura de producción de Nike e imitando su estilo de marketing y de patrocinio (las implicaciones políticas de lo cual se expondrán en el capítulo 18). Adidas incluso rediseñó sus zapatillas de baloncesto para que parecieran exactamente iguales a las Nike: grandes, blancas y ultra tecnológicas. Pero a diferencia de las Nike, se vendieron rápidamente. Así fracasó la teoría de los mocasines.

A lo largo de los años, Nike ha ensayado docenas de tácticas para silenciar a sus críticos, pero hasta ahora lo más irónico han sido sus desesperados intentos para ocultarse tras sus productos. «No somos activistas políticos. Somos fabricantes de calzado», dijo Donna Gibbs, la portavoz de Nike, cuando estalló el escándalo de los talleres.[23] ¿Fabricantes de calzado? Esto lo decía una empresa que a mediados de la década de 1980 había tomado la clara decisión de no mezclarse con engorrosos objetos corpóreos como el calzado, y menos aún con algo tan burdo como la manufactura. Nike quería ser una empresa deportiva, dijo Knight, quería relacionarse con la idea del deporte, y después con la de la trascendencia a través del deporte; y también con el progreso personal, los derechos de las mujeres, la igualdad racial. Quería que sus tiendas fuesen templos, sus anuncios una religión, sus clientes una nación y sus trabajadores una tribu. Después de endilgarnos esta monserga sobre su marca, dar la vuelta a la cara y decir «No nos miréis a nosotros, que sólo nos ocupamos de fabricar calzado» suena risible y vacío.

De todos los globos de las marcas, Nike fue el más inflado, y mientras más grande se hacía, con más fuerza reventó.

La concha: la lucha por el espacio abierto

En América del Norte, Nike ha sido el principal objetivo del floreciente movimiento político que se opone al poder de las multinacionales, pero en Gran Bretaña, en Alemania y en Holanda ese dudoso honor correspondió a Royal Dutch/Shell.

23. Zusman, «Editor's Notebook».

Comenzó en febrero de 1995, cuando Shell concluyó sus planes para desembarazarse de una herrumbrada y obsoleta plataforma de almacenamiento de crudo llamada Brent Spar hundiéndola en el Océano Atlántico, a 150 millas de la costa de Escocia. El grupo ecologista Greenpeace se opuso al proyecto, manteniendo que la estructura de 14.500 toneladas debía ser llevada hasta un sitio de la costa donde se pudiera retirar los sedimentos de petróleo y reciclar las piezas del armazón. Shell respondió que el vaciado en tierra no era seguro, por no decir imposible. Cuando el 30 de abril comenzó el hundimiento de la plataforma en su tumba marina, apareció un grupo de activistas de Greenpeace en helicóptero que trató de aterrizar en la Brent Spar. Shell intentó detener el helicóptero con cañones de agua, pero el incidente fue grabado en vídeo y las imágenes se enviaron por satélite a emisoras televisivas de todo el mundo.

Era una acción típica de Greenpeace, con sus activistas y pensada para la televisión. Pero el impacto que tuvieron las imágenes de la Brent Spar en el público europeo sorprendió incluso a Greenpeace. Antes del incidente, la organización estaba a punto de desaparecer; el movimiento ecologista había quedado en tela de juicio, parecía destinado al colapso y la propia Greenpeace había perdido credibilidad a causa de las disensiones internas y una política financiera y táctica discutible. Cuando Greenpeace decidió lanzar una campaña contra el hundimiento de la Brent Spar, no sospechaba que el oscuro tema se convertiría en un caso célebre. Como reconoce sin complejos Robin Grove-White, el presidente de Greenpeace del Reino Unido, nadie, y menos aún los integrantes de la entidad, esperaba esas profundas y prolongadas repercusiones».[24]

A diferencia del vertido de crudo del Exxon Valdez, ecológicamente desastroso, que se había producido cuatro años antes (un claro caso de negligencia debido a un capitán borracho), en este caso Shell no hacía nada ilegal. El plan había recibido la aprobación completa de los conservadores del gobierno de John Major, y el hundimiento había llegado a ser la manera normal de suprimir las plataformas petrolíferas. Además, incluso era discutible que el enterramiento que proponía Greenpeace fuera mejor para el medio ambiente que la inmersión en aguas profundas que pensaba hacer Shell. Pero la imagen que generó Greenpleace —la de un enorme generador de contaminación, defor-

24. Robin Grove-White, «Brent Spar Rewrote the Rules», *New Statesman,* 20 de junio de 1997, págs. 17-19.

me y oxidado, que resistía los embates de los ecologistas buenos que lo atacaban como mosquitos porfiados— atrapó la atención de la gente y les dio una ocasión oportuna y rara de detenerse a pensar sobre la propuesta. Y gran parte del público decidió que Shell quería hundir su armatoste de metal y fango porque, aun siendo la empresa más rentable del mundo, es demasiado avara para buscar una manera mejor de destruir sus residuos. Esta creencia se vio reforzada por un estudio que descubrió que el desmontaje en tierra de la Brent Spar costaría a Shell 70 millones de dólares, mientras que el hundimiento costaba sólo 16 millones. Tratándose de una empresa que vale 128 mil millones de dólares, esta aparente mezquindad impresionó al público comprador de gasolina.

Que las acciones de Shell eran legales y las de Greenpeace no lo eran parecía algo del todo ajeno a la cuestión. Para muchos europeos, Shell era moralmente culpable. Miles de personas se manifestaron ante las gasolineras, y la sucursal de Shell en Alemania informó que sus ventas habían caído entre un 20 y un 50 % a partir del escándalo, «lo peor que hemos experimentado», según Peter Duncan, el presidente de la multinacional petrolera.[25] Una bomba incendiaria estalló en una estación de servicio de Shell en Hamburgo («No hundan la plataforma petrolera Brent Spar», rezaba el mensaje que dejaron los atacantes) y otra de Frankfurt fue tiroteada desde un coche en marcha. (No hubo víctimas.) El boicot espontáneo se extendió también a Gran Bretaña y Dinamarca, a Austria y Holanda.

Cuatro meses después del comienzo de las protestas, el 20 de junio de 1995, sucedió algo sin precedentes: Shell cedió. Estaba dispuesta a gastar millones extra para llevar la plataforma a Noruega, donde sería desmantelada en tierra. Según el *Wall Street Journal,* fue «un cambio de actitud humillante y doloroso».[26] Grove-White expresa así la amplitud de la victoria en el caso Brent Spar: «Por primera vez un grupo ecologista había logrado atraer la opinión internacional y producir un cambio de planes que conmovió los cimientos mismos de la autoridad de los ejecutivos. Aunque por poco tiempo, el mundo se volvió cabeza abajo, y fue necesario reformular las reglas del juego».[27]

Antes del lanzamiento de la campaña, en Greenpeace se produjeron enconadas discusiones, porque no se sabía si el grupo podría

25. «Battle of Giants, Big and Small», *Guardian*, 22 de junio de 1995, pág. 4.

26. «Giant Outsmarted: How Greenpeace Sank Shell's Plan to Dump Big Oil Rig in Atlantic», *Wall Street Journal,* 7 de julio de 1995.

27. Grove-White, «Brent Spar Rewrote the Rules».

«vender» la destrucción de un cúmulo de basura industrial y si el tema sería aceptable para los medios. Giys Thieme, un militante holandés de Greenpeace, recuerda los argumentos que se manejaban en la organización: «No era una campaña sobre el petróleo ni sobre la atmósfera, sino sobre el cloro».[28] Tampoco era una lucha a favor de los peces, de las ballenas y ni siquiera por los simpáticos bebés de foca. Ocurría que en el caso Brent Spar se trataba de la preservación de los espacios intactos, tal como las protestas contra la industria maderera del Estrecho de Clayoquot de la Columbia Británica del año anterior se referían a la protección de los últimos vestigios de los antiguos bosques vírgenes. Las manifestaciones de Clayoquot eran a favor de la biodiversidad, pero también de la preservación de la vida natural, y con la Brent Spar sucedía lo mismo. Aunque Greenpeace presentó estudios científicos sobre los efectos que la plataforma petrolera iba a tener en el fondo marino (algunos de cuyos datos eran erróneos), la lucha no se relacionaba tanto con la protección del medio ambiente en el sentido tradicional cuanto con la necesidad de impedir que el fondo del Océano Atlántico se utilizara como basurero. Los planes de Shell de enterrar aquella monstruosidad en las profundidades del mar tocaron algo en la mentalidad del público de todo el mundo: ahí estaba la prueba de que si se deja a las multinacionales hacer lo que quieren, todos los espacios abiertos del planeta desaparecerán, y que incluso colonizarán el último espacio virgen, que son los abismos oceánicos.

Shell, el gobierno británico y gran parte de la prensa económica señalaron que la reacción era del todo irracional. «La ciencia se rinde ante Joe Six-Pack», anunció un titular del *Wall Street Journal,* mientras *The Economist* hablaba de «Una derrota de la racionalidad de las decisiones». En cierto modo tenían razón. El concepto de defender lo incongnoscible sin ninguna razón sólida a corto plazo, sólo porque nos tranquiliza que siga existiendo, resulta irracional, pero también poderoso. Como escribió Suzanne Moore, una columnista del *Guardian,* el caso Brent Spar se relacionaba tanto con el misticismo como con la ciencia: «En las profundidades se mueven extrañas especies, y aunque nunca las hayamos visto, en nuestro interior sentimos que debemos dejarlas en paz. ¿Por qué deben compartir esos grandes abismos oscuros con los restos de una plataforma submarina desmantelada?».[29]

28. «Battle of Giants», *Guardian.*
29. Suzanne Moore, «Sea Changes in Political Talk», *Guardian,* 22 de junio de 1995.

La conclusión que Greenpeace sacó de su victoria en el caso, escribe Grove-White, fue la idea de la santidad de «los espacios comunes globales», los que no figuran en ningún mapa ni pertenecen a intereses privados y que por ello son de todos. El grupo también aprendió otra lección, algo que los militantes contra Nike ya sabían: en la década de 1990, enfrentarse con las grandes, ricas y ubicuas multinacionales es lo que la lucha para salvar las ballenas fue en la de 1980. Es populista y es popular, y resultó suficiente para salvar a Greenpeace, que estaba al borde de la muerte. Después del caso Brent Spar, el grupo comenzó a rebosar de adherentes y dinero, y como informó *The Guardian,* hasta recibió propiedades en herencia. «Una mujer nos llamó para decir que había modificado su testamento a favor nuestro. "He dejado todas mis propiedades a Greenpeace", dice la nota. "Quiere que con ellas compremos un bote inflable para atacar a Shell".»[30] En su necrológica de la plataforma, *The Wall Street Journal* señaló gravemente que en el clima reinante «la guerra comercial puede ser la mejor manera de hacer la guerra ecológica».[31]

La capitulación de Shell también ofreció otra lección a los militantes. Después de defender la corrección y la necesidad del plan de Shell, el primer ministro John Major quedó como un perrillo faldero de las grandes empresas, y además poco querido. Cuando Shell invirtió su postura, Major sólo pudo murmurar que los directivos eran unos «débiles» por haber cedido a la presión pública. Su posición quedó tan comprometida que puede haber tenido algo que ver con la decisión que tomó, dos días después del cambio de postura de Shell, de renunciar a la presidencia del Partido Conservador y forzar su reelección. De este modo, el caso Brent Spar demostró que las empresas —incluso una tan prudente y discreta como Royal/Durch Shell— a veces son tan vulnerables a la influencia general como los gobiernos democráticamente elegidos (y a veces más que ellos).

La lección fue importante para enfrentarse al siguiente caso relacionado con Shell, la necesidad de dirigir la atención del mundo al papel de la empresa en el pillaje de Nigeria, bajo la protección del corrupto gobierno del difunto general Sani Abacha. Si el general no era sensible a las presiones, Shell sí lo era.

30. Megan Tresidder, «Slick Answers in Oily Waters», *Guardian,* 24 de junio de 1995, pág. 27.

31. «Giant Outsmarted», *Wall Street Journal.*

DEL OCÉANO COMO BASURERO A LA TIERRA COMO VERTIDO DE PETRÓLEO

Desde la década de 1950, Shell Nigeria ha extraído el equivalente a 30 mil millones de dólares de petróleo de las tierras de los ogoni, en el Delta del Níger. Los ingresos del petróleo representan el 80 % de la economía nigeriana —10 mil millones de dólares anuales—, y más de la mitad proviene de Shell. Pero el pueblo ogoni no sólo ha sido despojado de los ingresos que produce ese rico recurso natural, sino que mucha de su gente sigue viviendo sin agua corriente ni electricidad, y sus tierras y aguas han sido envenenadas por las averías de los oleoductos, por los vertidos y los incendios provocados por las emanaciones de gases.

Bajo el liderazgo del escritor y candidato al Premio Nóbel de la Paz Ken Saro-Wiwa, el Movimiento para la Supervivencia del Pueblo Ogoni (MSPO) organizó una campaña para pedir reformas y exigir compensaciones a Shell. Como respuesta, y para que los ingresos del petróleo siguieran fluyendo a las arcas del gobierno, el general Sani Abacha ordenó a los militares nigerianos atacar a los ogoni. Mataron y torturaron a miles de ellos. Los ogoni no sólo responsabilizaron a Abacha, sino que también acusaron a Shell de tratar a los militares nigerianos como una fuerza policial privada, pagándoles para aplastar las protestas pacíficas en tierra de los ogoni, además de otorgar ayuda financiera y legitimidad al régimen de Abacha.

Ante las protestas cada vez mayores que se desarrollaban en Nigeria, en 1993 Shell se retiró de las tierras de los ogoni, algo que sólo significaba presionar más aún a los militares para que aplastaran la amenaza de ese pueblo. Un memorándum del jefe de la Fuerza de Seguridad Interna del Estado que se filtró al exterior era muy explícito: «La actividad de Shell es imposible a menos que se realicen operaciones militares despiadadas para facilitar las actividades económicas y el comercio (...) Recomendaciones: Operaciones de hostigamiento contra el MSPO y otros grupos que justifiquen la presencia militar constante. Operaciones de castigo contra comunidades y cuadros dirigentes e individuos particularmente alborotadores pertenecientes a diversos grupos».[32]

El 10 de mayo de 1994, cinco días después de que se escribiera el memorándum, Ken Saro-Wiwa dijo: «Está claro. Los militares nige-

32. Memorándum escrito por el mayor Paul Okuntimo con fecha del 5 de mayo de 1994 y publicado por *Harper's* en junio de 1996.

rianos van a arrestarnos y a matarnos a todos. Y todo por Shell».[33] Doce días después fue detenido y juzgado por asesinato. Antes de la sentencia, Saro-Wiwa dijo al tribunal: «Aquí no sólo se nos ha juzgado a nosotros. Aquí se ha juzgado a Shell (...) Es verdad que la empresa ha logrado evitar este proceso, pero su día llegará». El 10 de noviembre de 1995, a pesar de las presiones de la comunidad internacional, incluyendo los gobiernos de Canadá y Australia, y en menor medida los de Alemania y Francia, el gobierno militar nigeriano ejecutó a Saro-Wiwa junto con otros dirigentes ogoni que habían protestado contra Shell. El caso tuvo resonancia internacional y la gente volvió a manifestarse ante las gasolineras de Shell y a boicotear a la empresa. En San Francisco, militantes de Greenpeace escenificaron el asesinato de Saro-Wiwa, mostrándolo atado a un lazo que pendía de un cartel de Shell.

John Jordan, el militante de Recuperar las Calles, dijo refiriéndose a las multinacionales: «Sin saberlo, nos han ayudado a ver todo el problema como un sistema único». Y aquí estaba ese sistema interconectado en acción: Shell intentaba hundir en el mar una monstruosa plataforma petrolera y simultáneamente se complicaba en un escándalo humanitario en Nigeria, todo ello el mismo año en que despedía obreros (a pesar de sus enormes ganancias), y con el único propósito de vender gasolina a los automóviles de Londres; era el mismo tema de lucha del movimiento Recuperar las Calles. Ken Saro-Wiwa era poeta y dramaturgo, por lo que su caso también despertó el interés del PEN Club, un grupo internacional dedicado a la defensa de la libertad de expresión. Escritores como el dramaturgo Harold Pinter y la novelista y Premio Nóbel Nadine Gordimer defendieron el derecho de Saro-Wiwa de exponer sus puntos de vista contra Shell, y convirtieron su caso en uno de los más sonados desde la *fatwa* de Irán contra Salman Rushdie, que ofrecía una recompensa por su asesinato. En un artículo del *New York Times,* Gordimer dijo que «en las actuales condiciones, comprar petróleo nigeriano equivale a cambiarlo por sangre, la sangre de otro ser humano; significa aplicar la pena de muerte a los nigerianos».[34]

La unión de los temas de la justicia social, la situación laboral y la ecología en las dos campañas contra Shell no fue un accidente, sino

33. Andrew Rowell y Stephen Kretzmann, «The Ogoni Struggle», informe del Proyecto Undergroud, Berkeley, 1996.

34. Nadine Gordimer, «In Nigeria, the Price for Oil is Blood», *New York Times,* 25 de mayo de 1997.

que hunde sus raíces en el espíritu de la militancia mundial naciente. Ken Saro-Wiwa fue ejecutado por defender el medio ambiente, pero un medio ambiente que era algo más que el paisaje físico deformado por la destrucción y el despojo a que Shell sometía el Delta del Níger. El atropello que Shell infligía a las tierras de los ogoni era a la vez un tema ecológico y social, porque es sabido que las empresas que explotan los recursos naturales no tienen muchos miramientos cuando perforan pozos o minas en el Tercer Mundo. Los opositores de Shell no tardaron en encontrar semejanzas entre los actos de la empresa en Nigeria, sus antecedentes de colaboración con el antiguo régimen racista de Sudáfrica, su permanente presencia en Timor Oriental bajo la ocupación indonesia y sus violentos enfrentamientos con los indios nahua en el Amazonas peruano, así como su conflicto con los indígenas U'wa de los Andes colombianos, que en enero de 1997 amenazaron con suicidarse en masa si Shell aplicaba sus planes de realizar perforaciones en sus tierras.

En el caso de Saro-Wiwa, la causa de la libertad se aunaba con la lucha contra el racismo, el anticapitalismo con la defensa del medio ambiente, la ecología con los derechos de los trabajadores. El logo amarillo y brillante de Shell —el Goliat de Saro-Wiwa— se convirtió en enemigo común de todos los ciudadanos con conciencia, hasta el punto que exigieron a muchos gobiernos del mundo que incluyeran el asunto en sus programas de política internacional. El PEN protestó contra Shell, como así también el departamento de campañas de The Body Shop, el sector militante de accionistas de la Shell hizo incluir la situación de los ogoni en tres reuniones anuales consecutivas generales de la empresa, y miles de personas más. En junio de 1998, Owens Wiwa, el hermano de Ken, escribió lo siguiente sobre la situación de la compañía:

> Durante siglos, las grandes empresas han conseguido enormes beneficios con actividades inmorales, como el tráfico ultramarino de esclavos, el colonialismo, el *apartheid* y las dictaduras genocidas. A menudo han logrado escapar con su botín y dejar a los gobiernos para presentar excusas. En este caso, a finales del siglo XX, Shell ha sido sorprendida en un triple delito de destrucción de los ecosistemas, de violaciones de los derechos humanos y de agresión contra la salud del pueblo ogoni. Las excusas no serán suficientes. Exigimos la limpieza de nuestras tierras, nuestras aguas y nuestra atmósfera; que se nos compense de manera adecuada, justa y equitativa *a*) por los daños medioambientales, *b*) por los abusos contra los derechos humanos directa o indirectamente causados por las activi-

dades de Shell y *c*) por los efectos negativos que éstas han provocado en las personas.[35]

Según Shell, las reparaciones están en curso. «Shell no ha dejado de invertir en proyectos comunitarios y medioambientales en Nigeria», me informó R. B. Blakely, un portavoz de la empresa en Canadá. «El año pasado, dedicamos 20 millones de dólares a hospitales, escuelas, proyectos educativos y becas» (el MSPO mantiene que la cifra se acerca más a los 9 millones de dólares canadienses, y dice que sólo una fracción de la suma fue a parar a la zona ogoni). Según Blakely, la empresa también ha revisado su «declaración de principios comerciales. Éstos, que incluyen su conducta en asuntos medioambientales, así como sus responsabilidades respecto a las comunidades donde trabaja, conciernen a todas las compañías del grupo Shell de todo el mundo».[36]

Para aplicar estos principios, Shell ha investigado con detenimiento su mentalidad corporativa y se ha autoexaminado con minucia, hasta quedar casi reducida a cenizas. Sometió a sus empleados a un tratamiento parecido a un campamento militar organizado por una agencia consultora New Age, que acabó en una serie de manifestaciones ridículas por parte de una firma tan antigua y famosa. Según la revista *Fortune,* los ejecutivos de Shell —en interés de esa reinvención— «se han ayudado mutuamente a escalar muros bajo la lluvia helada de Holanda. Han escarbado la mugre al participar en proyectos de construcción de viviendas económicas y se han filmado unos a otros andando con los ojos vendados. Han examinado su pasado para averiguar si han añadido valor a la empresa. Hasta se han sometido a las pruebas de personalidad Myers-Briggs para determinar quién se adapta a la nueva Shell y quién no».[37]

Parte de la renovación de la imagen de Shell ha consistido en llegar hasta las comunidades de color de Europa y de América del Norte, una estrategia que ha provocado graves divisiones en los barrios pobres, que están desesperados por conseguir fondos pero que no se fían de los motivos de Shell. Por ejemplo, en agosto de 1997 el Consejo de la Escuela de Oakland, en California, debatió acaloradamente si había que aceptar una donación de Shell de 2 millones de dólares, de los

35. Carta publicada en la lista de Acciones Shell-Nigeria con fecha del 2 de junio de 1998.
36. De una carta personal de R. B. Blakely a la autora, con fecha del 6 de junio de 1997.
37. Janet Guyon, «Why Is the Most Profitable Company Turning Itself Inside Out?», *Fortune,* 4 de agosto de 1997, pág. 120.

cuales 100 mil eran para becas y el resto para crear una Academia de Capacitación de Jóvenes. Como Oakland tiene una gran población de color en la que hay exiliados nigerianos, el debate fue muy doloroso. «Los niños de Nigeria no reciben becas de Shell», dijo Tunde Okorodudu, uno de los padres, que vive en Oakland y es un militante prodemocrático. «Claro que necesitamos recursos para los niños, pero no queremos dinero ensangrentado.»[38] Después de meses de dilema, el Consejo (al igual que el del colegio de Portland que no sabía si admitir o no la donación de Nike) votó la aceptación del dinero.

Pero aun cuando la nueva Shell se convierte al Zen y juega con términos comerciales de moda como «nuevo paradigma ético», «agentes de cambio», «tercera cifra de pérdidas y ganancias» y «economía de accionistas», y aunque Shell Nigeria hable de «curar las heridas», la antigua Shell sigue viva.[39] A pesar de que todavía no ha logrado volver al país de los ogoni, la empresa sigue operando en otras partes del Delta del Níger, y en el otoño de 1998 volvieron a estallar conflictos en la zona. Los motivos son los mismos: las comunidades se quejan de la contaminación de la tierra, de la destrucción de los bancos pesqueros, de las llamas de los pozos petrolíferos y de que de su tierra se extraigan enormes beneficios mientras ellos continúan viviendo en la pobreza. «Cuando vamos a las estaciones de bombeo, vemos que están muy bien equipadas, con todas las comodidades modernas. Cuando vas a la aldea cercana, no hay agua que beber, no hay comida que comer. Eso es lo que provoca las protestas», explicó Paul Orieware, un político local.[40] Sólo que esta vez Shell se enfrentaba a enemigos mucho menos partidarios de la no violencia que los ogoni. En octubre, los manifestantes nigerianos se apoderaron de dos helicópteros, de nueve estaciones transmisoras y de una plataforma de bombeo, y según Associated Press interrumpieron «el flujo de unos 250 mil barriles de crudo por día».[41] En marzo de 1999 hubo más invasiones y ocupaciones de instalaciones de Shell. La empresa negó haber hecho nada malo y echó la culpa de los incidentes a los conflictos étnicos.

38. Jonathan Schorr, «Board Holds Off on Shell Decision», *Oakland Tribune,* 8 de agosto de 1997.

39. Victor Dania, un portavoz de Shell, dijo: «Estamos trabajando para curar las heridas»; citado en «Shell Cleaning Up Act for Ogonilad Return», *Times*, Londres, 11 de julio de 1997.

40. Matthew Tostevin, «Attacks Cut Nigerian Oil Output by One Fifth», Reuters, 7 de octubre de 1998.

41. «Nigerian Protesters Seize Shell Helicopters», BBC, 8 de octubre de 1999, y «Nigerians Seize Shell Oil Stations», Associated Press, 7 de octubre de 1998.

LOS ARCOS: LA LUCHA POR LA LIBERTAD DE ELECCIÓN

Al mismo tiempo que estallaban las campañas contra Shell, el caso McLibel, que había estado varios años a la espera de juicio, comenzaba a atraer la atención internacional. En junio de 1995, un año después de la primera vista, los dos acusados, Helen Steel y Dave Morris, dieron una conferencia de prensa delante de los tribunales. Anunciaron que McDonald's (que los había demandado por difamación) les había ofrecido un acuerdo. Proponían donar dinero a cualquier causa que Steel y Morris decidieran si los dos ecologistas dejaban de criticar a la empresa, con lo que todos olvidarían aquella complicada pesadilla.

Steel y Morris rechazaron el ofrecimiento. No veían razones para renunciar ahora. El proceso, que había sido pensado para detener el flujo de mala publicidad —y para arruinar y amordazar a Steel y a Morris— había terminado siendo un desastre épico para las relaciones públicas de McDonald's. Había logrado casi tanto éxito como la enfermedad de las vacas locas para promover la dieta vegetariana, mucho más que cualquier otra iniciativa laboral para dar a conocer la situación imperante en el sector de los McJob, y provocado un debate más profundo sobre la censura de las empresas que cualquier otro caso de atentado contra la libertad de expresión de los últimos tiempos.

El panfleto que originó la querella fue publicado por primera vez en 1986 por la filial londinense de Greenpeace, un grupo disidente de Greenpeace International (que los militantes más izquierdistas de Londres consideraban demasiado centralizado y parsimonioso para su gusto). Fue uno de los primeros materiales que utilizaron una sola marca para vincular entre sí todos los temas del programa social: la deforestación (que perjudica la ganadería), la pobreza del Tercer Mundo (que obliga a los campesinos a abandonar las granjas, y dedicarse luego a los cultivos de exportación y al abastecimiento de carne de vacuno a McDonald's), la crueldad contra los animales (por el trato que reciben en los mataderos), la producción de residuos (como los envases desechables y los restos de comida), la sanidad (los alimentos fritos con alto contenido de grasas), las deplorables condiciones de trabajo (con salarios bajos y persecución de las asociaciones gremiales) y la publicidad explotadora (que en McDonald's se dirige a los niños).

Pero la verdad es que el caso McLibel nunca giró en torno al contenido del panfleto. En muchos sentidos, es menos revelador que los de Nike y Shell, en los que existen pruebas palpables del sufrimiento

humano a gran escala que han producido las empresas. Las pruebas contra McDonald's son mucho menos directas, y en algunos aspectos, los delitos son más antiguos. Las protestas por los desechos que producen los restaurantes de comida rápida llegaron al máximo a finales de la década de 1980, y estaba claro que la campaña de Greenpeace de Londres contra la empresa se basaba en la perspectiva vegetariana de que comer carne es asesinar animales; es una opinión atendible, pero tiene pocos defensores. Lo que puso a la campaña McLibel al mismo nivel que las que se dirigían a Nike y Shell no era lo que la cadena de comidas rápidas hacía a los seres vivos ni a los bosques, y ni siquiera a sus propios empleados. Fue por lo que McDonald's hizo a Helen Steel y a Dave Morris.

Franny Armstrong, que produjo un documental sobre el juicio, señala que la ley británica contra la difamación fue modificada en 1993, «con lo que organismos estatales como los consejos locales han perdido el derecho a iniciar estos pleitos. La ley se proponía proteger el derecho de los ciudadanos a criticar a las autoridades. Las multinacionales están logrando rápidamente más poder que los gobiernos, y tienen menos responsabilidades que ellos. ¿Pero no se les debería aplicar las mismas normas? Con presupuestos de publicidad millonarios, no necesitan escudarse en las leyes para hacerse oír».[42] En otras palabras, para muchos de sus partidarios, el caso de Steel y Morris no se relacionaba tanto con los méritos de las comidas rápidas cuanto con la necesidad de proteger la libertad de expresión en un ambiente de control corporativo cada vez más duro. Si el caso Brent Spar se relacionaba con la pérdida de espacios y el de Nike con la desaparición de empleos adecuados, el de McLibel se centraba en la posibilidad de hacerse oír; esto es, con la censura corporativa.

Cuando McDonald's denunció por calumnias a cinco militantes de Greenpeace en 1990 por el contenido del panfleto, ya famoso, tres de ellos hicieron lo que haría la mayoría de la gente ante la perspectiva de enfrentarse con una empresa de 11 millones de dólares: pedir perdón. La compañía tenía una larga historia de éxitos logrados con esta estrategia. Según *The Guardian,* «en los últimos 15 años, McDonald's ha amenazado con pleitos a más de 90 entidades del Reino Unido como la BBC, Channel 4, *The Guardian, The Sun,* la emisora escocesa TUC, el New Leaf Tea Shop, periódicos estudiantiles y grupos teatrales in-

42. Franny Armstrong, «Why Won't British TV Show a Films About McLibel?», *Guardian,* 19 de junio de 1998.

fantiles. Hasta el príncipe Felipe recibió una severa carta de la empresa. Todos cedieron y algunos se disculparon formalmente ante los tribunales».[43]

Pero Helen Steel y Dave Morris prefirieron hacer otra cosa. Utilizaron el proceso para lanzar un experimento de siete años de duración que llevó a los arcos dorados de paseo por toda la economía mundial. Durante los 313 días del proceso —el más prolongado de la historia inglesa— un empleado postal en paro (Morris) y una jardinera municipal (Steel) libraron una guerra contra los grandes ejecutivos de uno de los principales imperios mundiales de la alimentación.

Durante del juicio, Steel y Morris fundamentaron meticulosamente todas las acusaciones del panfleto con la ayuda de especialistas en nutrición y en temas medioambientales y con estudios científicos. Los 180 testigos llamados a declarar infligieron a los ejecutivos una humillación tras otra, exponiendo al tribunal casos de envenenamiento, de horas extraordinarias sin paga, de reciclajes falsos y de espías infiltrados en Greenpeace de Londres. Un incidente especialmente revelador fue cuando se interrogó a los ejecutivos sobre la pretensión de McDonald's de servir «alimentos nutritivos»; David Green, el vicepresidente primero de marketing, expresó su opinión de que la Coca-Cola es nutritiva porque «contiene agua, y creo que eso forma parte de una dieta equilibrada».[44] Un nuevo incidente vergonzoso se produjo cuando otro ejecutivo, Ed Oakley, explicó a Steel que el hábito de McDonald's de depositar sus desechos en vertederos «es beneficioso, porque de otro modo terminaríamos con grandes depósitos de desperdicios vacíos en todo el país».[45]

El 19 de junio, el juez emitió el veredicto. La sala estaba colmada con una extraña mezcla de ejecutivos, de anarquistas vegetarianos con cabellos de color rosado y multitud de periodistas. A la mayoría nos pareció una eternidad el tiempo que el juez Rodger Bell tardó en leer las 45 páginas de la sentencia, y que sólo era un resumen, pues el fallo completo constaba de varios miles. Aunque encontró que la mayoría de las acusaciones del panfleto eran demasiado exageradas para pasarlas por alto (no quedó convencido por la relación que el documento hacía entre McDonald's y «el hambre en el Tercer Mundo», que le

43. *Ibíd.*
44. «McLibel in London», *Fortune,* 20 de marzo de 1995.
45. «Anti-McDonald's Activists Take Message Online», Associated Press, 27 de marzo de 1996.

parecía especialmente débil), consideró que otras se basaban en hechos reales. Entre las decisiones a favor de Steel y Morris se contaban las de que McDonald's «explota a los niños» y que «los utiliza como sujetos más permeables a sus anuncios»; que inflige un trato «cruel» a los animales; que persigue las asociaciones laborales y paga «salarios bajos»; que sus responsables pueden ser «autocráticos» y «extremadamente injustos», y que una dieta regular con alimentos de McDonald's aumenta el riesgo de contraer enfermedades cardíacas. Steel y Morris fueron condenados a pagar 95.490 dólares a McDonald's en concepto de daños. Pero en marzo de 1990 el juez de un tribunal de apelación decidió que el juez Bell había sido demasiado severo y justificó las acusaciones de Steel y Morris «sobre los aspectos dietéticos y sanitarios y en lo relacionado con la paga y las condiciones laborales de los empleados de McDonald's». Aunque opinó que las tesis sobre el peligro de los alimentos, la probabilidad de contraer cáncer y la pobreza mundial no han sido demostradas, rebajó la reparación por daños a 61.300 dólares.[46] McDonald's nunca trató de cobrar la suma y decidió no exigir que se impidiera la difusión del panfleto.

Después del primer veredicto, la empresa se apresuró a cantar victoria, pero convenció a pocos. «Desde Pirro, ningún vencedor ha terminado tan malherido», dijo al día siguiente el editorial del *Guardian.* «Entre todos los fracasos de las relaciones públicas, éste se lleva el premio, por haber respondido de manera desproporcionada a las críticas públicas.»[47] De hecho, durante el juicio el panfleto había llegado a la categoría de objeto de colección, y sólo en el Reino Unido se distribuyeron tres millones de copias. John Vidal publicó el libro *McLibel: Burger Culture on Trial,* que fue aclamado por la crítica; *60 Minutes* produjo un extenso programa sobre el proceso; Channel 4 de Inglaterra ofreció una dramatización del mismo de tres horas de duración, y el documental *McLibel: Two Worlds Collide* de Franny Armstrong recorrió todo el circuito del cine independiente (después de ser rechazado por las grandes emisora por consideraciones —irónicamente— de corte liberal).

El objetivo de Helen Steel, Dave Morris y sus correligionarios nunca fue sólo obtener una victoria en los tribunales, sino emplearlos para ganar su causa. Y a juzgar por las multitudes que se reunieron ante los

46. «Activists Win Partial Victory in Appeal Over McDonald's Libel Case», Associated Press, 31 de marzo de 1999.

47. «Few Nuggets and Very Small Fries», *Guardian,* 20 de junio de 1997, pág. 22.

restaurantes McDonald's dos días después de que se conociera el veredicto, tenían derecho a cantar victoria. Delante del de su barrio, en el norte de Londres, ese sábado por la mañana, Steel y Morris apenas pudieron satisfacer la demanda del panfleto, aquel «What's wrong with McDonald's?» que había sido el origen de todo. Los peatones lo pedían, los conductores se asomaban desde sus coches para recibirlo y las madres con niños se paraban para hablar con Helen Steel sobre lo difícil que resulta a los atareados padres negar alimentos perjudiciales a los niños cuando los piden. ¿Qué les aconsejaba hacer?

La escena se repetía en todo el Reino Unido; el 21 de junio de 1997 se realizaron manifestaciones ante más de 500 restaurantes McDonald's y 30 de Estados Unidos. Como en el caso de Nike, todas ellas eran distintas. Frente a un McDonald's del Reino Unido, los vecinos representaron una obra de teatro con un Ronald McDonald que portaba un hacha, una vaca y montones de salsa de tomate. En otro, la gente se repartía mutuamente comida vegetariana gratuita. En muchos de ellos los asistentes repartían el famoso panfleto: en ese solo fin de semana circularon 400 mil ejemplares. «Se lo sacaban de las manos», dijo Dan Mills, miembro de la Campaña de Apoyo McLibel, divertido por la ironía: antes de que McDonald's decidiera poner pleito, la campaña de Greenpeace de Londres decaía, y sólo se había repartido unos cientos de copias de la discutida octavilla. Ahora ha sido traducida a 26 idiomas y es uno de los objetos más codiciados del ciberespacio.

LAS LECCIONES DE LOS TRES GRANDES: UTILIZAR LOS TRIBUNALES COMO INSTRUMENTO

Es muy probable que, además de McDonald's, muchas otras grandes marcas hayan seguido atentamente los acontecimientos del tribunal británico. En 1996, Guess abandonó un pleito que había puesto contra el grupo feminista de Los Ángeles Common Threads como respuesta a una lectura de poemas sobre la situación de las costureras de los vaqueros Guess.[48] De manera similar, aunque Nike siempre acusa a sus críticos de mentir, no ha intentado limpiar su nombre en los juzgados. Y no es sorprendente: los tribunales son el único sitio donde las

48. «Guess Who's Still in Trouble?», Campaña por los Derechos Laborales, Boletín # 9, octubre de 1997, pág. 4.

empresas privadas se ven obligadas a abrir las ventanas y dejar que el público mire su interior.

Como escriben Helen Steel y Dave Morris,

> Si las empresas deciden utilizar leyes opresivas contra sus críticos, los juicios no sólo deben relacionarse con los procedimientos legales y con el veredicto. Es posible convertirlos en foros públicos de discusión y en centros de protesta, para difundir mejor la verdad. Esto es lo que sucedió con McLibel (...) Quizá por primera vez en la historia, una entidad poderosa (que sólo por casualidad era una cadena de comidas rápidas, pues también pudo ser una empresa financiera o un organismo estatal) fue sometida a una investigación pública prolongada, detallada y crítica. ¡Eso sólo puede ser bueno![49]

El mensaje no pasó inadvertido a los compañeros de militancia de Steel y Morris de todo el mundo; quienes siguieron el ejemplo de McLibel y han comprobado lo eficaz que puede ser un juicio largo y dramático para acumular pruebas y levantar los ánimos contra la empresa enemiga. Algunos militantes no esperan hasta que los lleven a juicio, sino que los plantean ellos contra las compañías. Por ejemplo, en enero de 1999, cuando los dirigentes gremiales de EE.UU. decidieron llamar la atención sobre los talleres de trabajo esclavo que hay en el territorio estadounidense de Saipán, plantearon un proceso poco común en un tribunal de California contra 17 minoristas del país, incluyendo The Gap y Tommy Hilfiger. El pleito, presentado en nombre de miles de obreros del vestido de Saipán, acusa a los minoristas y a los fabricantes de participar en una «organización mafiosa» en la que se atrae muchachas del sudeste de Asia a esa zona prometiéndoles trabajos bien pagados en Estados Unidos. En lugar de ello encuentran engaños en el pago de los salarios y «los peores talleres de trabajo esclavo de EE.UU.», según las palabras de Al Meyerhoff, el abogado principal del caso. Un pleito asociado con éste alega que al colocar a las prendas etiquetas donde se lee «Made in EE.UU.». o «Made un the Northern Marianas, EE.UU.», las empresas hacen publicidad engañosa, pues dan a los consumidores la impresión de que los fabricantes están sujetos a las leyes laborales estadounidenses, lo que no es verdad.[50]

49. John Vidal, *McLibel,* Londres, Macmillan, 1997, págs. 314, 315; cita extraída del posfacio escrito por Steel y Morris.

50. «Asian Workers Sue Retailers in U.S., Apparel Firms», *Wall Street Journal,* 14 de enero de 1999.

Mientras tanto, el Centro de los Derechos Constitucionales adoptó una actitud similar hacia Royal Dutch/Shell, y presentó un pleito contra la empresa ante un tribunal neyorquino el día del primer aniversario de la muerte de Ken Saro-Wiwa. Según David A. Love, uno de sus integrantes, «la querella —planteada en nombre de Saro-Wiwa y los demás militantes ogoni ejecutados por el régimen militar nigeriano en noviembre de 1995— mantiene que las condenas a muerte se realizaron con "el conocimiento, el consentimiento y/o con el apoyo de Shell Oil"». Mantiene además que los ahorcamientos formaban parte de una conspiración «para suprimir violenta y despiadadamente toda oposición a la manera en que Royal Dutch/Shell explotaba los recursos naturales de petróleo y de gas en las tierras de los ogoni y en el Delta del Níger». Shell niega las acusaciones y cuestiona la legitimidad del proceso. En el momento de escribir este libro, no se han pronunciado los veredictos del caso de Saipán ni del de Shell.[51]

Las lecciones para los tres grandes: emplear Internet para encender un McFoco

Las grandes empresas son grandes objetivos... Miles de compañías son o han sido objeto de grupos militantes en Internet. Con WeberWorks/Monitor de eWatch, los clientes de WeberWorks/Monitor no sólo podrán enterarse de que son atacadas, sino también recibir consejos para enfrentarse a la situación con éxito.

—James M. Alexander, presidente de eWatch, una empresa de seguimiento en Internet, mayo de 1998

Si los tribunales se han convertido en un instrumento favorito para observar por dentro a las empresas, antes opacas, Internet ha llegado a ser rápidamente el mejor para difundir en todo el mundo información sobre ellas. Las tres campañas expuestas en este libro se distinguieron por ser las primeras que apelaron a la tecnología informática, un medio que desconcierta a sus adversarios.

Todos los días, por medio del correo electrónico, fluye información sin trabas sobre Nike entre las organizaciones National Labor

51. David A. Love, «A New Leaf for Nigeria?», *Washington Post,* 22 de agosto de 1998, p. A17. Citado de Jenny Green, «Shell Faces Saro-Wiwa Legal Action», *Independent,* 21 de mayo de 1999.

Committee and Campaign for Labor Rights de EE.UU, Clean Clothes Campaign de Holanda, Fairwear Compaign de Australia, Asian Monitoring and Resource Centre de Hong Kong, Labour Behind the Label Coalition and Christian Aid de Gran Bretaña, Agir Ici and Artisans du Monde de Francia, Werkstatt Okonomie de Alemania, Les Magasins du Monde de Bélgica y Maquila Solidarity Network de Canadá, para nombrar sólo unas pocas entidades participantes. En un informe de prensa de 1997, Nike calificó a sus críticos de «grupos marginales que vuelven a utilizar Internet y el fax para propagar mentiras y falsas imágenes en su propio beneficio». Pero en marzo de 1998 Nike comenzó a tratar a sus críticos de Internet con más respeto. Al explicar por qué se había aplicado otro paquete más de reformas laborales, Vada Manager, el portavoz de la empresa dijo: «Los cambios se aplican porque son lo correcto. Pero evidentemente nuestra decisión ha sido acelerada por la Red».[52]

Shell fue humillada del mismo modo por la movilidad de la campaña Brent Spar y por el movimiento de apoyo a los ogoni. Las compañías que extraen recursos naturales se habían acostumbrado a afrontar a activistas que no superaban los límites de sus países: un oleoducto o una mina podían provocar protestas campesinas en Filipinas o el Congo, pero no salían de allí, y sólo las conocían los medios de comunicación y la población local. Pero ahora, cada vez que Shell estornuda, un informe recorre la hiperactiva lista de correo «shell-nigeria-action» y llega a los buzones de los más distantes organizadores de la campaña, desde los líderes nigerianos que viven en el exilio hasta los militantes estudiantiles de todo el mundo. Y cuando un grupo ocupó parte de la sede británica de Shell en enero de 1999, se aseguraron de llevar consigo una cámara digital con conexión a un teléfono móvil que les permitía difundir su acción en Internet, aunque los funcionarios de la empresa cortaron las líneas eléctricas y telefónicas.

Shell respondió al aumento de la militancia en Internet con una agresiva estrategia propia: en 1996 contrató a Simon May, un «gerente de Internet» de veintinueve años. Según May, «se ha producido un cambio del equilibrio de poder, y los militantes ya no dependen de los medios de comunicación existentes. Shell lo aprendió con dolor en el caso Brent Spar, cuando se difundió mucha información por canales no acostumbrados».[53] Pero si el equilibrio de poder ha cambiado, el

52. «Sites for Sore Consumers», *Washington Post,* 29 de marzo de 1998.

53. Eveline Lubbers, «Counterstrategies Against Online Activism», *Telepolis,* 22 de septiembre de 1998.

encargo de May consiste en volver a inclinarlo a favor de Shell: se encarga de hacer el seguimiento de todas las menciones de la empresa que se hacen en la Red, responde mensajes electrónicos sobre temas sociales y ha ayudado a establecer un foro de discusión en línea de Shell sobre «temas sociales» en la página de Internet de la compañía.

La Red desempeñó un papel semejante durante el proceso McLibel, catapultando el movimiento de base londinense contra McDonald's al ámbito global, como el espacio donde se mueve la multinacional. «Teníamos tanta información sobre McDonald's que con ella hubiéramos podido abrir una biblioteca», explica Dave Morris, y con este pensamiento fue con el que los militantes crearon la página McFoco.* No sólo contiene el famoso panfleto, sino una transcripción completa del proceso, de 20 mil páginas, y ofrece un foro de debate donde los empleados de McDonald's pueden intercambiar historias de horror sobre el McTrabajo bajo los Arcos Dorados. La página, uno de los sitios más visitados de la Red, ha sido consultada aproximadamente 65 millones de veces.[54]

Ben, uno de los programadores de McFoco, que son estudiadamente discretos, me dijo que «en este medio no son necesarios magos de la publicidad ni hay que depender de la buena voluntad de un editor para lograr difundir un mensaje».[55] También es menos vulnerable a los procesos por calumnias que los medios de comunicación más tradicionales». Ben explica que aunque el servidor de McFoco está en Holanda, tiene «páginas gemelas» en Finlandia, EE.UU., Nueva Zelanda y Australia. Eso significa que si los abogados de McDonald's atacan al servidor de un país, las páginas gemelas seguirán funcionando en todo el mundo desde otros lugares. Mientras tanto, se invita a todos los visitantes a opinar si McFoco tendrá problemas legales. «¿Cree que McFoco será el siguiente que lleven ante los tribunales? Pulse sí o no.»

Una vez más, el mundo empresarial se esfuerza para aprender las lecciones que emergen de estas campañas. Hablando ante una conferencia sobre el creciente poder de los grupos anticorporativos, celebrada en Bruselas en junio de 1998, Peter Verhille, de la empresa de relaciones públicas Entente International señaló que «una de las prin-

* *McSpotlight. [N. del t.]*

54. La cifra, proporcionada por McFoco, representa el total de las consultas, y por lo tanto incluye varias del mismo usuario.

55. Entrevista personal.

cipales ventajas de los grupos de presión —y de hecho el factor que los equilibra con las poderosas empresas— es su talento para aprovechar la revolución de las telecomunicaciones. Su ágil empleo de instrumentos globales como Internet reduce la ventaja que antes constituían los presupuestos corporativos».[56] De hecho, para los militantes, la belleza de Internet es que permite coordinar acciones internacionales con un mínimo de recursos y de burocracia. Por ejemplo, durante los Días de Acción Internacional contra Nike, sólo se necesita descargar panfletos informativos de la página de Campaign for Labor Rights para repartirlos y luego enviar informes detallados por correo electrónico, que se reenvían a su vez a todos los grupos participantes.

Un modelo de cámara de compensación semejante se empleó para coordinar las fiestas callejeras de Recuperar las Calles y las manifestaciones ante los restaurantes McDonald's después del veredicto del caso McLibel. Los programadores de McFoco publicaron una lista de todas las franquicias de McDonald's en Gran Bretaña, y en las semanas anteriores al fallo los militantes eligieron uno de ellos para «adoptarlo (y enseñarle a tener respeto)» el día de la protesta. Más de la mitad de los restaurantes fueron adoptados. Yo había seguido atentamente los acontecimientos desde Canadá, pero cuando por fin conocí la sede londinense de la Campaña de Apoyo a McLibel, el centro desde el que se habían lanzado cientos de actos políticos en todo el mundo, comunicando a cientos de manifestantes y convirtiéndose en un archivo viviente de todo lo que se opone a McDonald's, quedé asombrada. Me imaginaba una oficina repleta de gente manipulando equipos de alta tecnología. Debí haber sido más sensata: la oficina central de McLibel no es más que una habitacioncilla trasera de un apartamento londinense, en un edificio con las escaleras cubiertas de pintadas. Las paredes están llenas de *subverpublicidad* y de propaganda anarquista. Helen Steel, Dave Morris, Dan Mills y unas pocas docenas de voluntarios han luchado brazo con brazo durante siete años con McDonald's con un PC ruinoso, un módem viejo, un teléfono y un fax. Dan Mills me pidió disculpas porque no había sillas para todos.

Tony Juniper, del grupo ecologista británico Amigos de la tierra, califica a Internet como «el arma más poderosa del arsenal de la resistencia».[57] Puede muy bien ser así, pero la Red es más que un instrumento de organización; ha llegado a ser un modelo para esos propósi-

56. Lubbers, «Counterstrategies Against Online Activism».
57. John Vidal, «Modem Warfare», *Guardian,* 13 de enero de 1999.

tos, un manual para la adopción descentralizada pero cooperativa de decisiones. Facilita el proceso de difusión de la información hasta tal punto que muchos grupos pueden trabajar al unísono sin necesidad de alcanzar un consenso monolítico (lo que de todos modos es a menudo imposible, dada la naturaleza de las organizaciones políticas). Y siendo tan descentralizados, estos movimientos siguen intentando forjar vínculos con sus semejantes de todo el mundo, sorprendiéndose siempre de comprobar hasta dónde llegan sus pequeñas victorias, cuán profundamente se han reciclado y absorbido sus datos. Estos movimientos recién están comenzando a comprobar su alcance y, como lo demuestran las comunidades locales y estudiantiles que describimos en el próximo capítulo, su poder.

CAPÍTULO

17

La política exterior local

Los estudiantes y las comunidades se unen a la batalla

Muy pronto tendremos que extraer el petróleo del mar con nuestras propias manos.

—Polly Armstrong, integrante del Ayuntamiento de Berkeley, California, refiriéndose a la decisión de la corporación de prohibir las compras de gasolina a las grandes empresas petroleras

«¡Bueno! Necesito gente en cada puerta. ¡Vamos!», exclamó Sean Hayes con la típica voz de barítono de los instructores de baloncesto de colegio secundario, cosa que casualmente es. «¡Vamos!», mugió otra vez golpeando las carnosas palmas con vigor suficiente para arrancar ecos en el profundo gimnasio del Colegio Secundario St. Mary's de Pickering, Ontario (una localidad conocida por estar cerca de una planta nuclear de discutible calidad).

Hayes me había invitado a participar en el primer «Desfile de Modas de los Talleres de Trabajo Esclavo», un evento que comenzó a planificar cuando descubrió que las zapatillas Nike hechas en Indonesia que usaba el equipo de baloncesto del colegio habían sido fabricadas en condiciones de trabajo indignas. Hayes es un deportista desinhibido y con conciencia, por lo que, junto con un grupito de alumnos de buen corazón, organizó el desfile para que cuando los 2 mil niños que se educan en St. Mary's piensen en la ropa que visten, no se limiten a decidir si es *cool* o no.

El plan era sencillo: mientras un alumno desfilaba vestido con ropas de marca, otro leía una descripción de la vida de los trabajadores del Tercer mundo que las habían confeccionado. A eso le seguían escenas de *Mickey Mouse Goes to Haiti* y una pequeña escena sobre los

sentimientos de los adolescentes de «no ser apreciados, aceptados ni valorados si no visten la ropa adecuada». A mí me correspondía intervenir al final y hacer un pequeño discurso sobre mis investigaciones en las zonas de procesamiento de las exportaciones y luego responder a las preguntas que los asistentes quisieran hacerme. Todo parecía bastante fácil.

Mientras esperábamos que sonara el timbre y entraran los estudiantes, Hayes se volvió hacia mí y me dijo con una sonrisa forzada: «Espero que escuchen el mensaje y no crean que sólo se trata de un desfile de modas». Al leer los textos que habían preparado los alumnos, no pude menos que pensar que la idea parecía francamente paranoica. Es verdad que en los colegios los desfiles de modas se han hecho tan comunes que ahora rivalizan con el lavado de coches como medio de reunir fondos para la fiesta de fin de curso. ¿Pero creía de veras Hayes que los alumnos eran tan despiadados como para escuchar testimonios sobre los salarios de hambre y los castigos físicos y seguir deseando encontrar las prendas en oferta después de aquel evento? En ese momento dos adolescentes asomaron la cabeza desde la puerta y observaron los frenéticos preparativos. «Vaya», dijo uno. «Conque es un desfile de modas. Nos vamos a divertir.» El instructor Hayes parecía preocupado.

A medida que 2 mil estudiantes colmaban las graderías, el gimnasio comenzó a resonar con el desorden que siempre acompaña la suspensión de las clases, ya sea para asistir a representaciones teatrales o a conferencias sobre el sida o provocadas por una huelga de profesores o un incendio. Un rápido vistazo a los asistentes me reveló que no llevaban ropa de marca, pero eso no se debía a una decisión propia, sino a que St. Mary's es un colegio católico y los alumnos deben vestir uniformes, que eran poco atractivos pero a los que intentaban sacarles todo el partido posible. Es difícil lograr que los pantalones de franela gris y los jerséis marineros de acrílico tengan un aspecto gangsteril, pero los muchachos trataban de lograrlo llevando los pantalones casi sobre las rodillas y boxers coloridos que sobresalían por encima de los cinturones. Las chicas hacían lo mismo, y combinaban sus sosas faldas con zapatos de plataforma y pintura para labios color negro.

Los temores de Hayes se revelaron fundados. A medida que comenzó a sonar la música y los primeros modelos se pusieron a recorrer la pasarela con zapatillas Nike y ropa deportiva, el público estalló en vivas y aplausos. Cuando la muchacha encargada de leer las

palabras introductorias, «Bienvenidos al mundo de Nike...» comenzó a hablar, su voz fue ahogada por gritos y silbidos de júbilo. No era difícil darse cuente de que el saludo no se dirigía a ella, sino a la mera mención de la palabra Nike, la marca favorita de todos los asistentes.

Yo esperaba mi turno de hablar, dispuesta ya a abandonar para siempre el mundo de los adolescentes modernos, pero después de algunas sonoras amenazas del entrenador Hayes, el público se tranquilizó. Por lo menos no me silbaron, y la discusión que siguió fue una de las más animadas que he visto nunca. La primera pregunta fue: «¿Qué marcas no se fabrican en talleres de trabajo esclavo?». ¿Adidas?, preguntaban. ¿Reebok? ¿The Gap? Respondí a los alumnos del Colegio St. Mary's que en los centros comerciales es casi imposible adquirir ropa hecha sin explotar a los trabajadores, dada la manera de actuar de las grandes marcas. Les dije que la mejor manera de averiguarlo es mantenerse informado a través de Internet y haciendo saber a las empresas nuestra opinión por carta y planteando muchas preguntas en las tiendas. Los alumnos de St. Mary's no se sintieron para nada satisfechos con la respuesta. «Mire, yo no tengo tiempo para hacerme la militante cada vez que voy a un centro comercial», dijo una chica, con la mano derecha firmemente apoyada en la cadera. «Dígame qué clase de zapatos debo comprarme, ¿de acuerdo?»

Otra, que perecía tener unos dieciséis años, avanzó felinamente hacia el micrófono. «Yo quiero decir solamente que estamos en el sistema capitalista, ¿no?, y la gente tiene derecho a ganar dinero. Si a usted no le gusta, quizá es que le da envidia.»

Todos levantaron la mano. «No, estás completamente equivocada. Que todos hagan ciertas cosas no significa que tengan razón. ¡Tenemos que defender nuestras creencias y no limitarnos a mirarnos en el espejo para ver si estamos guapos!»

Después de ver miles de episodios de Ricki y Oprah, estos chicos se adaptan al formato de los grupos televisivos de discusión con tanta naturalidad como Elizabeth Dole. Del mismo modo que momentos antes aplaudían a Nike, ahora se aplaudían entre sí, con toda su alma y con exclamaciones de «¡Muy bien, chicas!». Un muchacho con pantalones anchos atravesó el gimnasio; se había quitado el jersey azul y lo sostenía con dos dedos lejos de sí, como si oliera mal. Se detuvo ante el micrófono y dijo, con la impecable monotonía del habla de los adolescentes: «Este... Entrenador Haynes: si las condiciones de trabajo en Indonesia son tan malas, ¿por qué tenemos que ponernos estos uni-

formes? Compramos miles de ellos, y tienen etiquetas que dicen "Hecho en Indonesia". Lo que quiero que me diga es cómo podemos saber si se han fabricado en talleres de trabajo esclavo».

El auditorio estalló. Aquello era muy serio. Otro estudiante corrió al micrófono e invitó a los alumnos a averiguar quién era el fabricante de sus uniformes, un proyecto para el que no faltaron voluntarios. Cuando me fui de St. Mary's, el colegio ya tenía tarea.

Nadie puede negar que el motivo de la súbita preocupación de los alumnos de St. Mary's por las condiciones laborales de Indonesia se debía a que acababan de descubrir una razón muy encomiable para negarse a llevar aquellos uniformes anodinos, y no sólo a la generosidad. Pero aun sin quererlo también habían descubierto uno de los elementos más poderosos para reformar las empresas multinacionales, aparentemente ajenas a la moral.

Cuando los colegios, las universidades, las comunidades religiosas, las asociaciones gremiales, los cuerpos municipales y otras instituciones hacen sus compras al por mayor según criterios éticos, las campañas contra las marcas avanzan mucho más que lo que permite la guerra simbólica de los ataques contra los anuncios o las protestas ante las supertiendas. Estas entidades comunitarias no son sólo colecciones de consumidores aislados, sino que ellas mismas son consumidores, y muy poderosos. Miles de escuelas como St. Mary's adquieren uniformes escolares, lo que hace una suma considerable. También compran elementos deportivos para sus equipos, alimentos para sus cafeterías y bebidas para las máquinas expendedoras. Los gobiernos municipales compran uniformes para la policía, gasolina para los camiones de la basura y ordenadores para sus oficinas, y también invierten sus fondos de pensiones en la Bolsa. Por su parte, las universidades seleccionan empresas de telecomunicaciones que les proporcionan sus portales, bancos donde depositan su dinero e invierten fondos que pueden representar miles de millones de dólares. Y por supuesto también intervienen cada vez más en acuerdos directos de patrocinio con las grandes empresas. Lo que es más importante aún, las compras al por mayor y los convenios de patrocinio se cuentan entre los contratos más apreciados del mercado, y las compañías compiten permanentemente entre sí para lograrlos.

El elemento común de todos estos acuerdos comerciales es que se encuentran en la intersección entre la vida cívica (supuestamente regida por el principio del «interés general») y el objetivo de las empresas,

que es obtener beneficios. Cuando las corporaciones patrocinan un evento en una universidad o cuando firman un acuerdo con el gobierno de un municipio, atraviesan la importante línea que separa el ámbito privado y el público, una línea que es ajena a la relación que los consumidores individuales mantienen con las empresas. No esperamos que la ética reine en los centros comerciales, pero queremos que se mantenga en cierta medida en nuestros espacios públicos: las escuelas, los parques nacionales y las plazas municipales.

De modo que aunque para algunos no resulte alentador, el hecho de que las empresas privadas se estén apoderando cada vez más de estos espacios públicos tiene un aspecto positivo. Durante los últimos cuatro años muchas instituciones públicas, civiles y religiosas han comenzado a darse cuenta de que aceptar la presencia de una multinacional en su seno, ya sea como proveedor o como patrocinador, les ofrece un arma política importante. Con su enorme poder de compra, las entidades públicas y sin fines de lucro pueden hacer prevalecer el «interés general» y limitar la libertad de acción de las grandes empresas. Y nadie mejor para ello que las escuelas y las universidades.

LOS ESTUDIANTES DAN UNA LECCIÓN A LAS MARCAS

Como ya hemos visto, las marcas de bebidas sin alcohol, de zapatillas deportivas y de comidas rápidas se han dedicado a forjar una red de vínculos exclusivos entre ellas y los colegios secundarios y las universidades. Como los Juegos Olímpicos, muchas universidades tienen aerolíneas, bancos, empresas de transporte y proveedores de equipos informáticos «oficiales». A las empresas patrocinadoras, estos acuerdos de exclusividad les ofrecen la posibilidad de crear lealtades sinceras por no mencionar la legitimidad casi académica que les otorgan. (Ser el proveedor oficial de una gran universidad da la impresión de que se ha formado un panel de catedráticos y ha determinado científicamente, por ejemplo, que Coca-Cola es superior o que nuestras patatas fritas son más crujientes. Para algunas corporaciones afortunadas, eso puede equivaler a un doctorado *honoris causa.)*

Sin embargo, las mismas empresas descubren a veces que estas «asociaciones» pueden tener inconvenientes inesperados: que el sentimiento de posesión que acompaña el patrocinio no siempre es la misma sumisión del consumidor que las empresas habían creído pagar. En

un clima de creciente preocupación por la ética empresarial, los estudiantes comienzan a descubrir que una buena manera de atraer la atención de las orgullosas multinacionales es organizar protestas contra las actividades extracurriculares de las marcas oficiales de sus universidades, ya se trate de Coca-Cola, de Pepsi, de Nike, de McDonald's, de Starbucks o Northern Telecom. En lugar de limitarse a las quejas por la creciente «corporatización» de los centros, los jóvenes militantes han comenzado a emplear su calidad de codiciados objetos de patrocinio para atacar a lo que consideran fuerzas invasoras de sus instituciones, entre otras cosas. En este contexto inestable, un acuerdo de patrocinio particularmente agresivo puede constituir un catalizador político y provocar un amplio debate sobre temas que van desde la injusticia de las condiciones laborales hasta las relaciones con dictaduras. Y si no, pregúntenle a Pepsi.

La empresa (como vimos en el capítulo 4) ha sido pionera de la idea de comprar estudiantes y convertirlos en mercado cautivo. Sus acuerdos exclusivos de suministro abrieron el camino para otros de la misma naturaleza, y los restaurantes de comida rápida de PepsiCo fueron los primeros en establecerse en los colegios secundarios y en las universidades norteamericanas. Uno de estos primeros contratos de suministro fue el celebrado con la Universidad Carleton de Ottawa en 1993. Como en aquella época el marketing en las universidades no resultaba del todo aceptable, a muchos estudiantes les cayó mal verse obligados a aceptar este patrocinio tácito del producto, y decidieron no dar la bienvenida a la bebida oficial. Integrantes de la filial del Grupo de Interés Público e Investigación (GIPI), una red de organizaciones universitarias defensoras de la justicia social que se extiende a toda América del Norte, descubrió que PepsiCo producía y vendía sus productos en Birmania, la brutal dictadura ahora llamada Myanmar. Los alumnos de Carleton no sabían cómo emplear esa información, de modo que colocaron un texto sobre los tratos de PepsiCo con Birmania en boletines de Internet que se ocupaban de temas estudiantiles. Poco a poco, otras universidades donde Pepsi era la bebida oficial comenzaron a pedir más información. El grupo de Ottawa no tardó en crear y distribuir cientos de «equipos de acción universitaria» que contenían panfletos, peticiones y pegatinas donde se leía «Boicot» y «Pepsi, Métetelo en el...». «¿Cómo se puede ayudar a liberar a Birmania?», preguntaba una octavilla. «Presionando a las instituciones educativas para que supriman sus contratos

de suministro de los productos de PepsiCo hasta que se marche de ese país.»

Eso fue lo que hicieron muchos estudiantes. Como resultado, en abril de 1996 Harvard rechazó un contrato de un millón de dólares con Pepsi a causa de los intereses de la empresa en Birmania. La Universidad de Stanford costó a la empresa unos 800 mil dólares cuando una petición firmada por 2 mil alumnos le impidió construir un restaurante Taco Bell de su propiedad en sus instalaciones. Peor le fue a Pepsi en Gran Bretaña, donde los contratos de suministros de bebidas sin alcohol son coordinados por la sección de servicios de la Unión Nacional de Estudiantes. «Pepsi acababa de robar el contrato a Coca-Cola», recuerda Guy Hughes, integrante del grupo londinense Primero el Primer Mundo. «Pepsi se vendía en 800 centros de estudiantes de todo el Reino Unido, de modo que empleamos el poder de la Unión para presionarla. Cuando la asociación de estudiantes se reunió con la empresa, un factor contra Pepsi fue que el boicot había alcanzado dimensiones internacionales.»[1]

Aung San Suu Kyi, la dirigente del partido de oposición de Birmania que ganó las elecciones de 1990 y a quien los militares impidieron tomar el poder, dio su apoyo al naciente movimiento. En 1997, en un discurso leído por su marido (ya fallecido) en la American University de Washington, D.C., alentó a los estudiantes para que presionaran a las multinacionales que operaban en Birmania. «Por favor, utilizad vuestra libertad para promover la nuestra», dijo. «Oponeos por principio a las empresas que hacen negocios con el régimen militar de Birmania.»[2]

Después de que el *New York Times* se hiciera eco del boicot en las universidades, Pepsi vendió sus acciones en una discutida planta embotelladora de Birmania cuyo propietario, Thien Tun, había pedido públicamente que el partido de Suu Kyi fuera «prohibido y suprimido». Sin embargo, para los militantes universitarios aquello no era más que papel mojado, porque los productos de Pepsi seguían siendo fabricados y vendidos en Birmania. Finalmente, ante la persistencia de las protestas, el 24 de enero de 1997 Pepsi anunció su «retirada total» del país. Cuando Zar Ni, el coordinador del movimiento estudiantil estadounidense, se enteró de la noticia, envió un mensaje electrónico al servidor de la Coalición de Liberación de Birmania: «¡Por fin he-

1. Entrevista personal.
2. G. Kramer, «Suu Kyi Urges U.S. Boicott», Associated Press, 27 de enero de 1997.

mos derrotado a la Bestia Pepsi! ¡¡¡Lo hemos logrado!!!... AHORA sabemos que tenemos poder para derribar a una de las empresas más poderosas del mundo!!!».

Si esta historia tiene una moraleja, consiste en que el intento de Pepsi de hacerse con el mercado universitario terminó colocándola en el corazón de un debate en el que no quería participar. Quería que los estudiantes universitarios fueran como imágenes de los anuncios —los de la Próxima Generación, real y viviente—, pero los estudiantes invirtieron la situación y convirtieron a Pepsi en la imagen de los carteles del movimiento de Liberación de Birmania. Sein Win, el dirigente de la exiliada Liga Nacional para la Democracia de Birmania, señaló que «PepsiCo cuida mucho su imagen. Quería publicitar la imagen de la bebida como "el sabor de la Próxima Generación", y cuando la generación joven se une al boicot, esa iniciativa se resiente».[3] Simon Billenness, un especialista en inversiones éticas que encabezó la campaña contra Birmania, es más directo: «Pepsi», dice, «estaba bajo el asedio de su propio mercado objetivo».[4] Y Reid Cooper, coordinador de la campaña de la Universidad Carleton, mantiene que si Pepsi no hubiese ambicionado tanto imponer su marca en las universidades, quizá el caso de Birmania no se hubiera planteado nunca. «Pepsi trató de penetrar en las instituciones educativas», me dijo durante una entrevista, «y a partir de eso se produjo una combustión espontánea».

No es sorprendente que la victoria contra Pepsi haya dado alas a la campaña por la liberación de Birmania en las universidades. Los estudiantes han adoptado el eslogan «Birmania: la Sudáfrica de los años noventa», y dicen haber formado «la mayor campaña por los derechos humanos del ciberespacio».[5] En la actualidad, más de 100 universidades y 20 colegios secundarios de todo el mundo forman parte de la Coalición de Liberación de Birmania. Hasta qué punto la libertad del país se ha convertido en una causa célebre entre los estudiantes es algo que quedó demostrado cuando, en agosto de 1998, 18 militantes extranjeros, en su mayoría universitarios, fueron arrestados en Rangún por difundir octavillas de apoyo al movimiento democrático del país. No es sorprendente que el hecho atrajera la atención de la prensa internacional. Un tribunal los condenó a cinco años de tra-

3. Farhan Haq, «Burma-finance: Oil company digs in heels despite Rangoon's record», Inter Press Service, 4 de febrero de 1997.

4. «Pepsi, Burma, Take 2: Pepsi Responds to Aims of Target Audience», Dow Jones News Service, 27 de enero de 1997.

5. Página de Internet de Free Burma Coalition.

bajos forzados, pero en el último momento los deportó en lugar de encarcelarlos.

Otras campañas estudiantiles se han dedicado a luchar contra diferentes empresas y distintas dictaduras. Cuando Pepsi salió de Birmania, la atención de las universidades comenzó a dirigirse hacia las inversiones de Coca-Cola en Nigeria. En la Universidad estatal de Kent y en otras instituciones donde Coca-Cola había ganado la batalla de las bebidas sin alcohol, los estudiantes argumentaban que la ostensible presencia de la empresa en Nigeria legitimaba el régimen militar ilegal del país (que en aquella época todavía estaba en el poder). Una vez más, el tema de los derechos humanos en Nigeria podría no haber ido mucho más allá del Club de Amnistía Internacional, pero debido a que Coca-Cola y la universidad habían firmado un acuerdo de patrocinio, la campaña encontró eco y los alumnos comenzaron a decir a gritos que la institución se había manchado las manos con sangre.

También ha habido luchas contra las cadenas alimentarias, la mayoría de ellas relacionadas con la presencia cada vez mayor de McDonald's en los recintos universitarios. En 1997, la Unión Nacional de Estudiantes británica firmó un acuerdo con la empresa para distribuir «tarjetas privilegiadas» entre todos los estudiantes universitarios del Reino Unido. Cuando las mostraban les daban una hamburguesa con queso cada vez que pedían un Big Mac, patatas fritas y bebidas. Pero los estudiantes ecologistas se opusieron al acuerdo, lo que obligó a la asociación a renunciar al convenio comercial en marzo de 1998. Para explicar su cambio de postura, la asociación mencionó las «prácticas de la empresa contra las asociaciones gremiales, la explotación de los trabajadores, su contribución a la destrucción del medio ambiente, la crueldad contra los animales y la promoción de productos alimenticios perjudiciales para la salud», todas ellas estudiadas referencias al dictamen del juez del caso McLibel.[6]

A medida que aumenta la reacción contra las marcas, los estudiantes comienzan a cuestionar no sólo los convenios de patrocinio con las corporaciones hermanas de McDonald's y de Pepsi, sino otros menos llamativos que las universidades también tienen con el sector privado, ya se trate de bancos o de consejos de gobierno, de cátedras financiadas por empresas o de la imposición del nombre de los benefactores

6. «NUS Withdraws from McDonalds's "Privilege Card" Scheme», informe de prensa de la Campaña de Apoyo de McLibel, 14 de abril de 1998.

a edificios. Todos se enfrentan al escrutinio de un alumnado más consciente de los temas económicos. Los alumnos británicos han organizado una campaña para obligar a las universidades a no seguir aceptando donaciones de dinero de la industria petrolera, y en noviembre de 1998, en Columbia Británica, el senado de la Universidad de Victoria votó el rechazo del dinero que Shell daba para becas. Este programa de militancia contra las empresas se está estructurando cada vez más a medida que los alumnos de toda Norteamérica se reúnen en conferencias anuales como la de 1997, sobre la «Pedagogía democrática: la democracia universitaria contra el control empresarial», celebrada en la universidad de Chicago, donde asisten a seminarios como «Investigación: ¿por el pueblo o por el lucro?», «Cómo investigar tu universidad» y «¿Qué son las empresas y por qué son un problema?». En junio de 1999, los militantes universitarios volvieron a reunirse, esta vez en Toledo, Ohio, bajo la égida de la Alianza Estudiantil para Reformar las Empresas, recién fundada. El motivo era lanzar una campaña nacional que obligara a las universidades a invertir su dinero sólo en empresas que respetaran los derechos humanos y no contaminaran el medio ambiente.

No debe sorprender que los acuerdos más controvertidos entre las universidades y las empresas sean aquéllos en los que interviene la más discutida: Nike. Desde que el empleo de talleres de trabajo esclavo por los fabricantes de calzado llegó a ser un hecho ampliamente conocido, los tratos que ha firmado Nike con cientos de departamentos de deportes de las universidades han pasado a ser los temas más polémicos en ese entorno, y los broches con la leyenda «Prohibid la flecha», que rivalizan con los demás adornos de la vestimenta de las alumnas. Y lo que para Nike debe ser la peor bofetada, las mismas universidades a las que Nike había pagado millones de dólares para patrocinar sus equipos deportivos (la de Carolina del Norte, la de Duke, la de Standord, la estatal penn y la estatal de Arizona, para mencionar unas pocas) son las que se han convertido en sedes de los movimientos más encarnizados de oposición internacional contra ella. Según la Campaña por los Derechos Laborales, «estos contratos, que son un componente básico del marketing de Nike, han llegado a ser una pesadilla de relaciones públicas para la compañía. El agresivo marketing de Nike en las universidades se ha convertido ahora en una actitud defensiva».[7]

7. «Nike Campaign Strategy, Part 1», *Labor Alerts,* 14 de enero de 1998.

En la universidad de Arizona, los estudiantes intentaron que el rector reconsiderara el patrocinio de la institución de los productos de Nike llevando un montón de zapatillas viejas de la marca a su oficina (seguidos por las cámaras de las emisoras locales de televisión). Según uno de los organizadores de la iniciativa, James Tracy, «cada par de zapatillas llevaba un texto sobre un caso de los abusos de Nike para que el rector lo leyera».[8] En la Universidad de Stanford, manifestaciones similares saludaron la decisión del departamento de deportes de firmar un contrato de cuatro años y 5 millones de dólares con Nike. De hecho, las protestas contra Nike han llegado a ser un deporte favorito en las universidades, al punto que en la de Florida —conocida por sus actividades deportivas— un grupo de alumnos hizo desfilar una carroza anti-Nike durante la parada anual de 1997.

La mayoría de estas universidades están atrapadas en acuerdos de patrocinio con Nike de varios años de duración, pero en la de California en Irvine los estudiantes se opusieron a la renovación del acuerdo de la empresa con el equipo femenino de baloncesto. Ante la creciente presión de la asociación estudiantil, el departamento de deportes decidió reemplazar a Nike por Converse. En otro caso, el entrenador de fútbol Kim Keady no logró convencer a su empleador, la Universidad St. John's, de que dejara de obligar al equipo a vestir prendas de Nike, y como protesta, en el verano de 1998 renunció a su cargo.[9]

El estudiante Marion Traub-Werner de la Universidad de Carolina del Norte explica el interés que encierra el movimiento: «Evidentemente, hay un tema laboral. Pero también nos preocupa la intrusión de Nike en nuestra cultura universitaria. La flecha está en todas partes; además de los uniformes, figura en los programas de deportes y en los carteles y domina la sección de vestuario de la tienda de la universidad»[10] Nike ha impuesto su marca a esta generación como ninguna otra empresa, pero ahora los estudiantes han encontrado la manera de estigmatizarla como explotadora, y la oportunidad es demasiado buena para dejarla escapar.

8. «Report on Nike Demos», *Labor Alerts,* 21 de abril de 1998.

9. Verena Dobnik, «Anti-Sweatshop Protesters March Up Fifth Avenue», Associated Press, 6 de marzo de 1999.

10. Feit, «Stepping on Nike's Toes».

La verdadera marca U

Mientras muchas universidades se dedican a atacar el intrusismo de las marcas, otras se han dado cuenta de que sus propias universidades se han convertido en marcas. Las de la Ivy League* y que tienen equipos deportivos famosos poseen amplias líneas de ropa, muchas de las cuales rivalizan en el mercado con los diseñadores comerciales. También sufren los mismos problemas laborales. En 1998, la asociación de trabajadores del vestido UNITE publicó un informe sobre la fábrica BJ&B, que funciona en una zona de procesamiento de las exportaciones de la República Dominicana. Los obreros de BJ&B, uno de los mayores fabricantes de gorros de baloncesto del mundo, bordan el logo y el escudo de unas nueve grandes universidades estadounidenses, como las de Cornell, Duke, Georgetown, Harvard y Michigan. Las condiciones de trabajo en BJ&B eran las típicas de las zonas de libre comercio: largas horas extraordinarias de trabajo, feroz persecución del movimiento sindical (incluso con despidos de activistas), contratos a corto plazo, salarios insuficientes para alimentar una familia, pruebas de embarazo, acoso sexual, abusos de los directivos, agua no potable en las instalaciones y un abismo entre el coste y el precio de venta de los artículos (aunque el precio de los gorros oscilaba alrededor de los 19,95 dólares, los trabajadores sólo cobraran 8 centavos por cada uno).[11] Y por supuesto, la mayoría de los trabajadores eran muchachas jóvenes, cosa que se supo cuando el gremio organizó un viaje a EE.UU. de dos de ellas, Kenia Rodríguez, de diecinueve años, y Roselia Reyes, de veinte. Ambas visitaron muchas universidades cuyos logos cosían en las gorras, y hablaron ante reuniones de estudiantes que tenían exactamente su misma edad. «En nombre de las 2.050 trabajadoras de esta fábrica y de la gente de este pueblo, os pedimos ayuda», dijo Reyes a un público de estudiantes de la Universidad de Illinois.[12]

Estas revelaciones sobre las condiciones de trabajo en las fábricas apenas resultaban sorprendentes. Las franquicias de las grandes universidades son un gran negocio, y las empresas que se dedican a ellas —Fruit of the Loom, Champion y Russell— se han dedicado a sub-

* Asociación de prestigiosas universidades del noreste de EE.UU. como Yale, Princeton, Columbia, etc. *[N. del t.]*

11. «Was your School's Cap Made in This Sweatshop? A UNITE Report on Campus Caps Made by BJ&B in the Dominican Republic», publicado el 13 de abril de 1998.

12. «Dominican Republic Workers Urge University of Illinois to Demand Humane Factory Conditions», *Daily Illini,* 24 de abril de 1998.

contratar fábricas, como el resto de la industria del vestido, y hacen amplio uso de las zonas de libre comercio de todo el mundo. En EE.UU. las franquicias de los nombres de las universidades conforman una industria que mueve 2.500 millones de dólares al año, y gran parte de ella se negocia por medio de la Compañía de Licencias Universitarias. Sólo la Universidad de Duke vende todos los años unos 25 millones de dólares en prendas relacionadas con su equipo de baloncesto. Para satisfacer la demanda, la Compañía tiene cientos de empresas bajo franquicia que contratan a cientos de plantas fabriles en EE.UU. y en diez países más.[13]

Duke es uno de los principales fabricantes de ropas para universitarios, por lo que un grupo de militantes decidió convertirla en el modelo de ética en este campo, y no sólo para que la imitaran las otras universidades, sino también la industria del vestido en general, minada por los escándalos. En marzo de 1989, la Universidad de Duke reveló que se proponía implantar una política ejemplar y exigir que todas las empresas que fabricaban camisetas, gorros de baloncesto y sudaderas con su nombre se comprometieran a cumplir una serie de normas laborales claras. El código exigía a los contratistas pagar el salario legal mínimo, ofrecer condiciones decentes de trabajo y permitir las asociaciones de trabajadores, independientemente del lugar donde se hallaran las fábricas. Las medidas eran más serias que la mayoría de las normas de la industria del vestido porque obligaban a las fábricas a someterse a la inspección de observadores independientes, una condición que hizo que Nike abandonara bramando la mesa de negociaciones, a pesar de las abrumadoras pruebas de que las normas que dice imponer no se cumplen en la realidad. La Universidad de Brown hizo lo propio dos meses después y dio a conocer un código propio.

Tico Almeida, un pregraduado de Duke, explica que muchos estudiantes reaccionan con indignación cuando se enteran de las condiciones en que se fabrica su ropa deportiva. «Hay dos grupos de alumnos, casi de la misma edad, que contemplan de manera muy distinta las mismas instituciones», dice. Y nuevamente, como afirma David Tannembaum, un alumno avanzado de Princeton, el elemento de relación (esta vez un logo universitario) es el logo. «Aunque los trabajadores fabrican nuestra ropa a miles de kilómetros de distancia, en

13. Steven Greenhouse, «Duke to Adopt a Code to Prevent Apparel from Being Made in Sweatshops», *New York Times,* 8 de marzo de 1998.

otros sentidos estamos cerca de ellos, porque nos ponemos esa ropa todos los días.»[14]

El verano siguiente a la aprobación de los códigos de Duke y de Brown abundó en actividades. En julio, los militantes universitarios contra los talleres de trabajo esclavo de todo el país se reunieron en Nueva York y formaron una coalición, Estudiantes Unidos contra la Explotación Laboral. En agosto, una delegación de ocho estudiantes, donde figuraba Tico Almeida hicieron un viaje de observación a zonas de libre comercio de Nicaragua, el Salvador y Honduras. Almeida me dijo que esperaba encontrar allí sudaderas de Duke, porque había visto que en la universidad se vendían con la etiqueta «Hecho en Honduras». Pero pronto descubrió lo mismo que la mayoría de las personas que visitan las zonas: la poderosa combinación de ocultación, de evasión de responsabilidades y de militarismo que forma una barrera de protección en torno a la industria mundial del vestido. «Era como dar puñaladas en la oscuridad», recuerda.

Cuando en septiembre de 1998 se reiniciaron las clases y los viajeros regresaron a la universidad, el tema del trabajo esclavo explotó y originó lo que *The New York Times* calificó como «la mayor ola de rebelión estudiantil en casi dos décadas».[15] En Duke, Georgetown, Wisconsin, Carolina del Norte, Arizona, Michigan, Princeton, Stanford, Harvard, Brown, Cornell y en la Universidad de California en Berkeley se organizaron conferencias, sesiones pedagógicas, protestas y sentadas, algunas de las cuales duraron tres y cuatro días. En la Universidad de Yale, los alumnos celebraron lo que denominaron una «tejida». Todas las manifestaciones desembocaron en compromisos de los administradores universitarios de exigir mejores normas laborales a las compañías que fabricaban sus artículos.

Este extendido movimiento se reúne bajo un lema algo insólito: la «transparencia corporativa». La exigencia central es que las empresas que fabrican ropa asociada con las universidades revelen el nombre y la dirección de todas las fábricas que tienen en el mundo y que se sometan a investigación. Los fabricantes de nuestras ropas, dicen los estudiantes, no deben estar rodeados de misterio. Argumentan que siendo la industria del vestido una actividad mundial y un laberinto de subcontratistas, es deber de las empresas demostrar que sus productos *no* se fabrican en talleres de trabajo esclavo, y no de los militantes

14. Steven Greenhouse, «Activism Surges at Campuses Nationwide, and Labor Is at Issue», *New York Times*, 29 de marzo de 1999.

15. *Ibíd.*

probar que sí lo son. Los estudiantes también presionan a las autoridades a exigir que los contratistas paguen un «salario digno» a sus trabajadores, y no el mínimo. Hacia mayo de 1999, por lo menos cuatro administraciones universitarias habían aceptado en principio insistir ante sus proveedores sobre el tema. Como veremos en el próximo capítulo, no existe acuerdo sobre los medios para transformar estos compromisos bienintencionados en cambios reales en las fábricas de exportación. Pero todos los participantes del movimiento concuerdan en que el solo hecho de haber de aprobar puntos como la transparencia corporativa y los salarios dignos en la mesa de negociaciones con los fabricantes constituye una gran victoria, que los militantes no habían logrado nunca antes.

En octubre de 1997 el arzobispo Theodore McCarrick adoptó una iniciativa de menor envergadura pero que también sentaba precedentes: su archidiócesis de Newark, Nueva Jersey, sería una zona «sin explotación laboral». Para ello dictarían cursos contra la explotación en los 185 colegios católicos de su jurisdicción, se identificaría a los fabricantes de todos sus uniformes y se los vigilaría para asegurarse de que las ropas se producían bajo condiciones laborales justas, lo mismo que decidieron hacer los alumnos del colegio St. Mary's de Pickering, Ontario.

En general, los estudiantes han adoptado la causa de la explotación laboral, lo que ha conmovido al vetusto movimiento sindical. Después de un solo año de existencia, la organización Estudiantes Unidos contra la Explotación Laboral tiene ramas en 100 universidades de EE.UU. y una red hermana en Canadá. Mientras tanto, Libertad para los Niños, la organización contra el trabajo infantil de Toronto impulsada por Craig Kielburger (que tenía trece años cuando exigió al primer ministro canadiense que se ocupara de la explotación de los niños en India) ha ganado ímpetu en los colegios primarios y secundarios de todo el mundo. Es posible que Charles Kernaghan haya dado inicio a esta ola de protestas organizadas con sus revelaciones sobre Kathie Lee Gifford y el Ratón Mickey, pero a fines del curso académico 1998-1999 sabía que ya no lo dirigía. En una carta a Estudiantes Unidos contra la Explotación Laboral escribió: «Ahora es vuestro movimiento estudiantil quien encabeza la marcha y tiene más peso en la lucha para terminar con la explotación de los trabajadores y el trabajo infantil. Vuestro éxito está obligando a las empresas a responder».[16]

16. «An Open Letter to the Students» de Charles Kernaghan, sin fecha.

Los tiempos han cambiado. Como dice William Cahn en su historia de la huelga del taller de trabajo esclavo Lawrence Mill de 1912, «la Universidad de Harvard, cerca de allí, daba puntos extra a los alumnos en sus exámenes intermedios por sumarse a las fuerzas de represión de los huelguistas. «Alumnos de Harvard, insolentes y bien comidos», informaba el *New York Call,* «desfilan por la ciudad con rifles cargados (...) y relucientes bayonetas».[17] Ahora, los alumnos están en el lado opuesto en las controversias sobre la explotación: al ser el marcado objetivo de productos de todas las marcas, desde balones de fútbol Guess y Nike hasta gorras de baloncesto de Duke, los jóvenes se han tomado la cuestión como algo personal.

La acción comunitaria: la aplicación del poder de las compras selectivas

Dado que los gobiernos nacionales de América del Norte y Europa no se han mostrado dispuestos a imponer sanciones significativas a las violaciones de los derechos humanos bien documentadas que se perpetran en Birmania, Indonesia y China, y en cambio han preferido «comprometer constructivamente» a estos países por medio del comercio, se ha desarrollado una iniciativa para que las instituciones públicas locales intervengan allí donde las nacionales se abstienen. En EE.UU., los organismos municipales de pueblos y ciudades, los consejos escolares y hasta los gobiernos de algunos Estados se han dedicado a sortear discretamente el triunfalismo comercial que ahora pasa por ser política exterior y diseñan otra propia.

Los legisladores locales saben que no pueden impedir que las multinacionales financien las dictaduras de Nigeria y Birmania ni prohibir las importaciones de artículos de compañías paquistaníes y chinas que explotan a niños y a presos, pero pueden hacer otra cosa. Cuando seleccionan sus proveedores, desde los de servicios telefónicos a los de balones de fútbol infantil, pueden negarse en conjunto a adquirir bienes y servicios de estas empresas. El propósito de los «convenios selectivos de compra», como se llaman estas políticas de comercio ético, es doble. En primer lugar, los acuerdos pueden llevar a las empresas a la conclusión de que no les conviene hacer negocios en el exterior en

17. William Cahn, *Lawrence 1912: The Bread and Roses Strike,* Nueva York, The Pilgrim Press, 1977, pág. 174.

condiciones contrarias a la ética si eso les va a costar, por ejemplo, la pérdida de clientes en el interior. En segundo término, los gobiernos locales pueden obligar con sus acciones a los nacionales a adoptar posturas más firmes en política exterior.

Conformada según los movimientos de los años de lucha contra el *apartheid,* la «moda» actual de la política exterior local (como dijo despectivamente un comentarista republicano) comenzó, como tantos otros movimientos estadounidenses por la justicia social, en Berkeley, California.[18] En febrero de 1995, el consejo municipal de la ciudad aprobó una resolución que prohibía la compra de bienes y servicios a empresas que invertían en Birmania. Por supuesto, esas empresas podían seguir vendiendo sus productos en Berkeley, pero no a organismos municipales como la policía o los servicios sanitarios. La decisión provocó un efecto de dominó en todo el país; por lo menos 22 ciudades, un condado y dos Estados adoptaron acuerdos selectivos de compra relativos a las empresas que operaban en Birmania, y un puñado de localidades se negó a realizar adquisiciones a empresas con inversiones en Nigeria.

Aunque las leyes tienen ligeras diferencias de redacción, la siguiente contiene el meollo de todas; fue aprobada por el Ayuntamiento de la ciudad de Cambridge, Massachusetts, el 8 de junio de 1998:

> POR CUANTO
>
> La ciudad de Cambridge tiene derecho a evaluar las características morales de las empresas para determinar con cuáles desea establecer relaciones comerciales, se decide:
>
> RESOLUCIÓN
>
> La ciudad de Cambridge hace saber que será su política no adquirir bienes, servicios ni artículos a ninguna empresa o corporación que mantenga relaciones comerciales con la nación de Birmania (...)

Lo más significativo se produjo en junio de 1996, cuando la Legislatura estatal de Massachusetts aprobó la ley sobre Birmania, que hacía mucho más difícil a las empresas con intereses en ese país, gobernado por una dictadura, lograr contratos oficiales en el Estado. Como

18. Clayton Yeutter, un representante de comercio de la Administración Reagan, dijo: «La aplicación de sanciones unilaterales casi se ha convertido en una moda». Citado por Harry Dunphy, «States Dictate Own Foreign Policy», Associated Press, 13 de abril de 1998.

señaló el influyente *Journal of Commerce,* «el objetivo está lejos del país, pero de pronto los gobiernos locales comienzan a demostrar que llegan a todo el mundo».[19]

Otra restricción comercial muy utilizada no afecta en general a todas las empresas que operan en países determinados, sino a las que se dedican a prácticas particularmente cuestionables, como por ejemplo abrir fábricas de trabajo esclavo o utilizar el trabajo de niños. Es lo que hizo el Colegio Secundario Monroe de Los Ángeles. Después de leer un artículo de la revista *Life* sobre la fabricación de balones de fútbol en Paquistán, una alumna llamada Sharon Paulson, recordó que «durante unos ejercicios, yo y mis compañeras nos dedicamos a averiguar de dónde venían los nuestros; todos ellos llevaban el rótulo "Made in Pakistan". Con eso, todo se nos hizo más real. Antes era sólo algo que leíamos, pero entonces nos dijimos: "¡Y nosotros hemos ganado un campeonato local con estos balones!". Eso nos indicó contra qué debíamos luchar». Debían luchar para lograr que la junta de educación suspendiera los pedidos de balones fabricados en Paquistán y que el consejo municipal de Los Ángeles «investigara la producción de balones de fútbol en países donde existe el trabajo infantil», y además lo lograron.[20] Según el Centro de Investigación de las Responsabilidades de los Inversores, «en 1997 unas 20 ciudades y pueblos estadounidenses (...) adoptaron medidas contra los talleres de trabajo esclavo que exigen que los artículos que compran los ayuntamientos, como los uniformes policiales, de los bomberos y de los trabajadores de las obras públicas no se fabriquen en esas condiciones».

Aunque las compras selectivas son un fenómeno predominantemente estadounidense, ya comienzan a adaptarse en otros países. La ciudad de St. John's, de Terranova, aprobó una resolución contra los talleres de trabajo esclavo en junio de 1998, y un grupo de adolescentes de Fort McMurray, de Alberta, logró que el Ayuntamiento de la ciudad decidiera prohibir el empleo de balones de fútbol y fuegos artificiales en las propiedades públicas que hayan sido fabricados por niños. Mientras tanto, las resoluciones a favor de la libertad de Birmania están llegando más lejos; el 17 de marzo el consejo de Marrickville, en Nueva Gales del Sud, Australia, «votó por unanimidad ser el primer

19. «Struggle over States», *Journal of Commerce,* 4 de agosto de 1998.

20. Lucille Renwick, «Teen's Efforts give Soccer Balls the Boot», *Los Angeles Times,* 23 de diciembre de 1996.

municipio del exterior de EE.UU. en adoptar la decisión de no comprar artículos fabricados en Birmania».[21]

Durante los últimos cuatro años, el consejo de la ciudad de Berkeley ha adoptado tantas resoluciones de boicot —contra empresas que operan en Birmania, en Nigeria y en el Tibet o relacionadas con la industria armamentística o con la energía nuclear— que, como bromeaba la consejera Polly Armstrong, «pronto tendremos que extraer nuestro propio petróleo del mar».[22] Es verdad que con las resoluciones sobre Nigeria y Birmania y la relacionada con el *Exxon Valdez,* la ciudad ya no puede comprar gasolina a ninguna gran empresa petrolera, y se ve obligada a hacer funcionar las ambulancias y los vehículos que limpian las calles con la que le suministra la poco conocida Golden Gate Petroleum Company. Berkeley suprimió a Pepsi de sus máquinas expendedoras de bebidas a causa de sus inversiones en Birmania, volvió a permitirla cuando rompió sus relaciones con Rangún y decidió boicotear a Coca-Cola por sus actividades en Nigeria.

Todo esto puede parecer cosa de «Alicia en el País de las Maravillas», pero el boicot hace mella en las empresas. Pueden sonreír ante la manía de pintorescas ciudades universitarias como Berkeley, que boicotean todo menos el papel ecológico y el café Bridgehead, pero cuando Estados ricos como Massachusetts y Vermont se ponen en acción, el sector empresarial no se siente nada contento. En mayo de 1999, tres Estados más —Tejas, Washington y Nueva York— tenían leyes sobre el caso de Birmania a la espera de aprobación. Y el coste se comenzaba a sentir. Por ejemplo, antes de retirarse de Birmania a raíz de la polémica de Celine Dion, la empresa de telecomunicaciones Ericsson perdió una contrata para modernizar los servicios telefónicos del 911 de San Francisco a causa de sus relaciones con Birmania, y se dice que lo mismo le sucedió a Hewlett-Packard con varios contratos con municipios.

Como es lógico, muchas empresas han cedido a las presiones de los militantes de los derechos humanos. Desde que Massachusetts aprobó la ley sobre Birmania en junio de 1998 se ha producido un éxodo de las grandes multinacionales, que han abandonado las dictaduras; así lo hicieron Eastman Kodak, Hewlett-Packard, Philips Electronics, Apple y Texaco. Pero que hayan cedido no significa que piensen aceptar sin lucha los obstáculos locales contra sus transacciones internacionales. Como explica Robert S. Greenberger en *The Wall Street Journal,* «so-

21. Simon Billenness, «Investing for a Better World», 15 de abril de 1988, publicado por Franklin Research and Development Corporation.

22. Elaine Herscher, «Berkeley Running Out of Gas», *San Francisco Chronicle*, pág. A1.

lamente los contratos de compra de California, por ejemplo, tienen más valor para algunas empresas estadounidenses que cualquier negocio que hagan con otro país, *pero no quieren que las obliguen a elegir*» (la cursiva es mía).[23]

Precisamente porque las obligan a elegir, muchas personas están convencidas de que las iniciativas de política exterior local son el arma más eficaz para quitar poder a las corporaciones transnacionales. «Las compras selectivas que siguen el modelo de la ley de Birmania», dice Danny Kennedy, coordinador del grupo de presión minero Project Underground, «son nuestra mayor esperanza».[24]

Ésta es la clase de afirmaciones que enfurecen a la comunidad empresarial, la cual, después de haber sido pillada desprevenida por el súbito aumento de las resoluciones de compras selectivas, ha decidido no volver a cometer el mismo error. Una alianza de empresas donde figuran inversores claves en Birmania, como Unlocal, y en Nigeria, como Mobil, se han unido en el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CNCE) y han lanzado una ofensiva a muerte contra las medidas de compras selectivas. En abril de 1997, el consejo formó la entidad USA*Engage, que dice representar a más de 670 corporaciones y cámaras industriales. Su propósito declarado es luchar juntas contra las resoluciones, lo que permite a las empresas asociadas no exponer sus prácticas impunemente a las críticas. Frank Kittredge, que es a la vez presidente del CNCE y vicepresidente de USA*Engage, explica que «hay muchas compañías que no desean ser señaladas con el dedo por apoyar a países como Irán o Birmania. La manera de evitarlo es formar una asociación».[25]

El grupo argumenta que la política exterior es un asunto nacional, y que las autoridades estatales y municipales no tienen ningún derecho a intervenir en ella. Con esos fines, USA*Engage ha desarrollado una «Lista de seguimiento de las sanciones estatales y locales» donde figuran todos los pueblos, ciudades y Estados que han aprobado las compras selectivas, así como las que piensan hacerlo y que por ello son vulnerables a las presiones exteriores. Las severas presiones que han ejercido los integrantes de USA*Engage ya han logrado suprimir una

23. Robert Greenberger, «State and Local Sanctions Trouble U.S. Trade Patterns», *Wall Street Journal,* 1 de abril de 1998.

24. Craig Forcese, *Putting Conscience into Commerce: Strategies for Making Human Rights Business as Usual,* Montreal, International Centre for Human Rights and Democratic Development, 1997, pág. 75.

25. Ken Silverstein, «So You Want to Trade with a Dictator», *Mother Jones*, mayo de 1998.

ley relativa a Nigeria que estaba a punto de ser aprobada por el Estado de Maryland (en marzo de 1998), y Unolocal (que ha conseguido librar su nombre del debate) pudo convencer a la legislatura estatal de California de que no aprobara una ley semejante a la de Birmania.

También se han producido ataques desde otras direcciones. Actuando en nombre de las multinacionales de Europa, la Unión Europea ha cuestionado la validez de la Ley de Massachusetts sobre Birmania ante la Organización Internacional del Comercio. Mantiene que viola la norma de la OIC que prohibe que las adquisiciones gubernamentales se realicen por razones «políticas».[26] Incluso se ha dicho que el propio gobierno estadounidense podría poner pleito contra los gobiernos federales y locales por violar la cláusula de la OIC. Aunque los legisladores nacionales niegan categóricamente que ésa sea su intención, el 5 de agosto de 1998 el Congreso derrotó por pocos votos una resolución que hubiera prohibido al gobierno emplear fondos públicos para ese fin.

Mientras se desarrollaba esta lucha comercial, las multinacionales no esperaron para comprobar si las disposiciones de compra selectiva iban a sobrevivir. En abril de 1998, el Consejo Nacional de Comercio Exterior puso querella por anticonstitucionalidad contra la ley de Birmania ante los tribunales del distrito federal de Boston. El CNCE argumentaba que «la Ley sobre Birmania de Massachussets interfiere directamente en la competencia exclusiva del gobierno nacional para fijar la política exterior, discrimina a las empresas que se dedican al comercio con el extranjero y contradice la política y los objetivos de la norma federal que impone sanciones contra la Unión de Myanmar».[27] Aunque el CNCE logró una orden cautelar en la que no figuraban los nombres de las empresas que financiaban el caso, ante el tribunal mantuvo que 30 de sus miembros habían sido perjudicados por la ley. Y en noviembre de 1998, ganó el pleito: el juez decidió que la Ley sobre Birmania de Massachussets era anticonstitucional porque «interfiere ilegítimamente con la potestad del gobierno de decidir los asuntos de política internacional».[28]

El Estado ya había perdido una apelación, pero ambas partes han dicho que están dispuestas a llevar la cuestión a la Corte Suprema. El CNCE reconoce abiertamente que el pleito es un intento de sentar un

26. «E.U. Raps U.S. on Trade Barriers», *European Report,* 11, 28 de diciembre de 1998.

27. «Test Case filed Contesting Validity of State and Local Sanctions Laws», 30 de abril de 1998, comunicado de prensa de ICFTU.

28. «Judge Says Law Is Unconstitutional», Associated Press, 5 de noviembre de 1998.

precedente que liquidaría definitivamente los acuerdos selectivos de compra de los municipios, así como las medidas semejantes de los colegios secundarios y las universidades. «Para nosotros este pleito es una piedra de toque que va a decidir el tema tan significativo, desconcertante y prolongado de la constitucionalidad de las sanciones estatales y locales», dijo Frank Kittredge.[29]

Por su parte, los defensores de las compras selectivas argumentan que no están tratando de implementar una política exterior propia. Dicen que denominar «sanciones» a estas leyes, como hacen invariablemente sus críticos, es una falacia, porque las disposiciones de compra selectiva no se aplican a las empresas, sino que responden sencillamente a la presión en gran escala de los consumidores. Simon Billenness, el militante por la liberación de Birmania que ayudó a redactar esas disposiciones, las denomina pintorescamente «un boicot contra los esteroides».[30] Así como los consumidores tienen derecho a tomar sus propias decisiones en el mercado, del mismo modo lo tienen en conjunto, ya sea en los colegios, los ayuntamientos o los gobiernos estatales. También señala que las disposiciones se apoyan en un historial de victorias de los derechos humanos. En la época de las protestas contra el *apartheid,* 5 Estados de la Unión, 9 ciudades y 59 universidades aprobaron resoluciones que prohibían directamente hacer compras a empresas que operaban en Sudáfrica o las obligaban a adoptar los principios Sullivan. «Si USA*Engage hubiese tenido éxito con sus tácticas durante la época del *apartheid,* Nelson Mandela todavía estaría en la cárcel», dice Simon Billenness.[31]

Lo más importante quizá sea que el asalto a las disposiciones de compra selectiva han convertido lo que antes eran sólo campañas a favor de los ciudadanos de tierras lejanas en batallas por los derechos y las libertades locales. Billenness, por su parte, califica el intento de criminalizar las compras selectivas como «una violación de la soberanía estatal y la democracia local».[32] También podría ser un error táctico. Al atacar estas decisiones locales, el CNCE ha reforzado en alto grado las mismas creencias que provocaron su aproba-

29. «Test Case Filed Contesting Validity of State and Local Sanctions Laws», 30 de abril de 1998, comunicado de prensa de ICFTU.

30. Charles Oliver, «What Do your Do When a City Enacts its Own Foreign Policy?», *Investor's Business Daily,* 19 de agosto de 1997.

31. Silverstein, «So You Want to Trade with a Dictator».

32. Declaración realizada por Simon Billenness el 10 de julio de 1998, «Massachusetts Burma Law Case Update».

ción: que las empresas han llegado a tener más poder que los gobiernos, que los gobiernos nacionales han dejado de obedecer a los intereses del pueblo y que a la luz de estos dos hechos los ciudadanos no tienen más remedio que enfrentarse por sí mismos al poder de las corporaciones.

El Acuerdo Multilateral sobre Inversiones (AMI) propuesto no será de ninguna ayuda. El AMI está detenido por el momento, pero sus inspiradores de ninguna manera han abandonado la idea. Según un proyecto que se filtró en 1997, las disposiciones de compra selectiva podrían llegar a ser ilegales en un solo instante. El acuerdo prohibe explícitamente la «discriminación» contra las empresas a causa de sus relaciones con otros países, y declara claramente que esta disposición anularía cualquier ley anterior a cualquier nivel gubernamental, incluyendo los municipios. Eso no es todo, sino que además las multinacionales serían dotadas de facultades legales para poner pleito directamente a los órganos de gobierno por toda discriminación a causa de ese motivo. Actualmente, muchas personas creen que estos puntos del AMI serán considerados durante la próxima reunión de la Organización Mundial del Comercio.

Del mismo modo que los grupos de ciudadanos de todo el mundo se movilizaron contra el AMI en 1998, muchos de ellos se han declarado dispuestos a resistir el ataque frontal de la comunidad empresarial contra las compras selectivas. Los militantes del Movimiento de Liberación de Birmania esperan desenmascarar a las empresas que se ocultan tras el pleito del CNCE y hacerlas objeto de campañas de boicot. También señalan que las corporaciones locales pueden continuar fácilmente con su «boicot contra los esteroides» con o sin resoluciones formales. Un ejemplo de ello es la ciudad de Vancouver. En 1989, al final del boicot motivado por el *apartheid,* Vancouver aprobó una resolución de compras selectivas que prohibía alimentar los vehículos de propiedad municipal con gasolina de Shell a causa de los polémicos tratos de la empresa con Sudáfrica. Los ayuntamientos de Toronto, Ottawa y Victoria impusieron medidas similares, la mayoría contra bancos que hacían préstamos a ese país. Pero Shell Canadá decidió poner un pleito a la ciudad de Vancouver acusándola de discriminación. El caso se prolongó durante casi cinco años, y en febrero de 1994 la Corte Suprema de Canadá, por 5 votos contra 4, decidió a favor de la empresa. El juez John Sopinka dictaminó que el Ayuntamiento había tratado discriminatoriamente a Shell y que los miembros del consejo sólo tenían derecho a decidir sobre las com-

pras oficiales según las preferencias de los ciudadanos de Vancouver y no los de Sudáfrica. Concluyó que el objetivo del boicot contra Shell era «influir en acontecimientos ajenos a la ciudad sin que los ciudadanos lograran ninguna ventaja concreta».[33]

Shell logró lo que quería: el contrato para suministrar gasolina a la Ciudad de Vancouver. Pero los problemas de la empresa no habían terminado, lejos de ello. Cuando volvió a ser objeto de críticas a consecuencia de la ejecución de Ken Saro-Wiwa, los militantes locales de Sierra Club comenzaron a presionar al Ayuntamiento de Vancouver para que interrumpiera sus relaciones con Shell. Dado el dictamen de la Corte Suprema, el consejo no podía aprobar otra resolución de compras selectivas, pero en coincidencia con esos incidentes, firmó un contrato de 6 millones de dólares con Chevron, la competidora de Shell, para el suministro de gasolina a la flota de ambulancias y de vehículos policiales y de los bomberos de todo el Distrito Regional del Gran Vancouver. Es posible que la decisión se debiera sólo a los méritos de la oferta de cada una de las empresas, pero no hay duda de que también influyó en ella el tema de los derechos humanos. Dentro del Gran Vancouver se encuentra la pequeña municipalidad de Vancouver Norte; menos de cuatro meses antes de que se atribuyera el contrato a Chevron, el Ayuntamiento de Vancouver Norte había votado por unanimidad condenar la conducta de Shell en la tierra de los ogoni y ordenar a su personal que no comprara gasolina a Shell. «Tenemos que adoptar una postura ante las empresas grandes y contra el saqueo de los ogoni por Shell», dijo entonces una consejera municipal.[34] Pero como la resolución de Vancouver Norte era sólo una expresión de las convicciones de los consejeros, y no mencionaba los contratos municipales de compra, Shell no podía emprender acciones legales contra ella. Cuando el contrato fue adjudicado a Chevron, los ecologistas de la localidad, que durante un año habían hecho vigilias frente a las estaciones de servicio de Shell de Vancouver, lo consideraron como una victoria.

¿Pero lo era? Menos de un año después, Bola Oyinbo, un militante de treinta y tres años que había dirigido la ocupación de una plataforma petrolera flotante de Chevron en el Estado de Ondo, en Nigeria, escribía:

33. *Shell Canada Products v. Vancouver (City),* 1994, 1 S.C.R. 321, 110 D.L.R. (4th), 163 N.R. 81.

34. Expresiones de la consejera Barbara Perrault, «NV City takes a swing at Shell», *North Shore News,* 21 de marzo de 1997, pág. 3.

Justo cuando nos preparábamos para marcharnos, vimos tres helicópteros. Aparecieron como águilas que se precipitan para atacar gallinas. Nunca hubiéramos esperado lo que se produjo después. Cuando los helicópteros aterrizaron uno tras de otro descargando soldados, oímos disparos y salvas. En realidad, habían comenzado a tirar contra nosotros al estilo comando incluso antes de aterrizar. Disparaban hacia todas partes. Arulika y Jolly se desplomaron. Murieron instantáneamente. Larry, que estaba cerca de ellos, corrió a socorrerlos e intentó levantarlos, pero también lo mataron. Surgieron más soldados y el tiroteo continuó. Algunos de mis amigos se arrojaron al Atlántico, otros corrieron hacia la plataforma. Se produjo una gran confusión. Nos arrojaron gas lacrimógeno. En todos los helicópteros había hombres blancos (...). Nosotros estábamos indefensos, desarmados.[35]

La protesta había comenzado pacíficamente el 25 de mayo de 1998 y terminó tres días después con un baño de sangre y dos activistas muertos. Las circunstancias eran siniestramente semejantes a las que habían provocado la campaña de Ken Saro-Wiwa contra Shell cinco años antes. «Vayan a la comunidad Awoye y vean lo que han hecho», escribe Oyimbo. «Todo ha muerto allí: los bosques, la selva, los peces, el agua potable, la vida animal, etc. Chevron lo ha destruido todo... Nuestra gente se queja de que los "arroyos están sin vida"». Según Oyinbo, los lugareños trataron de negociar con Chevron en diversas ocasiones, pero los ejecutivos nunca acudían a las reuniones. La ocupación de la plataforma fija fue su último recurso, según dice, y su única exigencia, una reunión formal con Chevron.

Oyimbo y sus compañeros acusan a la empresa de contratar a los soldados que invadieron la plataforma, matando a dos hombres e hiriendo a treinta más.

Chevron dice que no es responsable de la conducta de los policías en su plataforma, y que sólo aplicaban la ley contra los «piratas». Mike Libbey, el portavoz de Chevron, niega que la empresa pagara la intervención de los funcionarios de seguridad, aunque reconoce que avisó a las autoridades y que les proporcionó el transporte hasta las instalaciones. «Lamentamos que hayan muerto personas, quizá sin necesidad, pero eso no modifica el hecho de que para que Chevron pueda hacer negocios en 90 países de todo el mundo debemos cooperar con

35. «ERA's Environmental Testimonies # 5, publicado por Environmental Rights Action/Friends of the Earth Nigeria, 10 de julio de 1998.

muchas clases de gobiernos», dijo a los periodistas.[36] La empresa ha ofendido también a la comunidad ogoni negándose a pagar daños a las familias de los muertos y sufragando sólo los entierros. «Si quieren más compensaciones, deben escribirnos y la compañía puede decidir ayudarlos por razones humanitarias», dijo Deji Haastrup, la gerente de relaciones comunitarias de Chevron.[37] Quizá no es casual que Ken Derr, el director ejecutivo de Chevron, sea uno de los integrantes más activos de USA*Engage y de su cruzada contra las sanciones y las compras selectivas.

A diferencia de Shell, Chevron todavía no ha sufrido un boicot internacional, aunque el público conoce cada vez mejor los asesinatos que se produjeron el 28 de mayo. Tal vez debido a que Boila Oyimbo carece de las relaciones internacionales de Ken Saro-Wiwa, sólo la prensa nigeriana informó sobre la muerte de sus dos compañeros. Y es tristemente irónico que, sin duda, Chevron se haya beneficiado de que los militantes decidieran dirigir sus críticas a Shell y no a la totalidad de la industria petrolera nigeriana. Esto señala una limitación importante y a veces angustiosa de la lucha contra las marcas.

36. Danielle Knight, «Oil Giant had Role in Killing», International Press Service, 2 de octubre de 1998, y entrevista personal con Mike Libbey, 4 de junio de 1999.

37. «Chevron, oil communities fail to agree on compensation», *Punch,* Lagos, 16 de julio de 1998, pág. 9.

CAPÍTULO

18

Más allá de las marcas

Los límites de la lucha contra las marcas

En esta industria, la única razón para cambiar es que alguien tiene una picana con la que no deja de darte en el trasero.

— Bud Konhein, presidente de la empresa del vestido Nicole Miller Inc., 4 de septiembre de 1997

Cuando a las marcas malas les pasan cosas buenas

En *One World, Ready or Not,* William Greider dice que «centrarse en los valores morales —o en la inmoralidad— de algunas empresas invita a los lectores a adoptar una actitud farisea, demasiado fácil y carente de razón (...) Nike ha creado una ideología especialmente desagradable para vender su calzado —las imágenes brillantes de deportistas superestrellas con las que se oculta la brutalidad humana—, ¿pero por qué apuntar con el dedo solamente a Nike o a Michael Jordan, cuando el propio gobierno norteamericano hace lo mismo?».[1] Greider tiene razón. La conducta de las multinacionales es sencillamente un subproducto de un sistema económico general, que ha ido destruyendo firmemente casi todas las barreras comerciales contra la inversión y la externalización. Si las empresas hacen tratos con dictadores brutales, ponen en subasta las industrias y pagan salarios con los que no se puede subsistir, es porque nuestras normas comerciales internacionales no les prohiben hacerlo. Pero eliminar las desigualdades básicas de la globalización de la libertad de mercado parece una tarea

1. Greider, *One World, Ready or Not,* pág. 497.

demasiado grande para nosotros los mortales. Aun así, si dirigimos críticas a Nike o a Shell y logramos cambiar la conducta de una multinacional, podemos abrir una puerta importante en este complicado y difícil asunto.

Las multinacionales estrella en las que se ha centrado este libro son la cara más famosa del capitalismo mundial, pero cuando caen bajo el escrutinio público, todo el sistema queda bajo la lupa. Con frecuencia, esto da pie a una estrategia muy consciente de lucha contra las marcas. Por ejemplo, la Campaña por los Derechos de los Trabajadores reconoce con toda franqueza que «cuando discutimos sobre Nike estamos discutiendo la nueva economía global».[2] Si abrimos la página de Internet McSpotlight y pulsamos sobre el icono *Beyond McDonald's*, nos enteramos de que «debido a su enorme celebridad y a su indiscutible arrogancia (McDonald's) ha sido sencillamente utilizada como símbolo de todas las empresas que buscan lograr ganancias a cualquier precio». Y Stephen Coats, al explicar por qué eligió a Starbucks como objetivo de ataque para mejorar las condiciones de los trabajadores guatemaltecos del café, dijo lisa y llanamente: «Hay que comenzar con algo. Se comienza con una compañía».[3] Incluso las batallas contra Wal-Mart en pueblos pequeños se libran, al menos parcialmente, en este nivel simbólico. John Jarvis, un ecologista histórico y uno de los enemigos más ruidosos de esa empresa, explica «que lo bueno que tenía Wal-Mart consistía en que era lo bastante grande, mala y agresiva para que el problema de su crecimiento incontrolado resultase claro».[4]

Pero cuando un logo atrae toda la atención, e incluso cuando se lo utiliza tácticamente como ejemplo de temas más extensos, los otros también quedan salpicados. Como ya hemos visto, Chevron ha obtenido contratos perdidos por Shell y Adidas ha logrado volver masivamente al mercado imitando las estrategias laborales y de marketing de Nike, pero evitando toda crítica. La empresa más hipócrita de todas es Reebok, que se apresuró a aprovechar la polémica sobre Nike ofreciéndose como alternativa ética. «Los consumidores quieren saber qué valores defienden las empresas», dijo Jo Harlow, la vicepresidenta de

2. «Nike and Free Trade Failures: An Analysis by Campaign for Labor Rights», *Labor Alerts,* 14 de julio de 1998.

3. «Starbucks Criticized on Coffee-Workers Promise», *Seattle Post-Intelligencer,* 6 de marzo de 1997.

4. Ortega, *In Sam We Trust,* pág. 317.

marketing de Reebok, cuando Nike cayó en desgracia.[5] Y para asegurarse de que los consumidores sepan qué defiende Reebok, ha creado el muy sonado Premio Reebok de los Derechos Humanos a los militantes que combaten el trabajo infantil y las dictaduras represivas. Una notable zorrería, viniendo de parte de una empresa que fabrica gran parte de su calzado exactamente en las mismas fábricas que Nike y que acarrea una cuota mayor que lo normal de violaciones de los derechos humanos, aunque menos publicitadas.

Gerard Greenfield, cuyas investigaciones de primera mano sobre las fábricas de prendas de vestir, de calzados y de juguetes de Asia han sido la columna vertebral de docenas de campañas internacionales, reconoce que está harto de este doble rasero. Señala que en marzo de 1997 la comunidad internacional quedó indignada ante un informe según el cual un grupo de mujeres de una fábrica de Nike de Vietnam llamada Pou Chen fueron apaleadas y obligadas a correr alrededor de la planta. Pero, escribe, «menos de un mes más tarde, este grave castigo fue también impuesto a las trabajadoras de Giant V, una fábrica de zapatillas de propiedad de taiwaneses (...) Se remitió información sobre el acontecimiento a los grupos de protesta contra las prácticas laborales de Pou Chen. No obstante, a pesar del parecido con el anterior, el caso no fue adoptado por los grupos de defensa de los derechos laborales y humanos de Europa, Norteamérica y Australia sencillamente porque las fábricas no producen zapatillas Nike... Parece que estos incidentes no tienen importancia si no se relacionan con Nike».[6] Y así nace una monstruosa jerarquía de la opresión en los talleres del Tercer Mundo: cuando se trata de beneficiarse con la solidaridad internacional, sólo la merecen las injusticias de diseño.

Bob Ortega dice lo mismo en su libro *In Sam We Trust* respecto al movimiento contra Wal-Mart.

> Hay una espantosa ironía, aunque no muy apreciada por los ejecutivos de Wal Mart, en el hecho de que cientos de pueblos y suburbios de toda América del Norte luchen con todas sus fuerzas para que la empresa no se establezca en ellos y que al mismo tiempo admitan cientos de supertiendas al por menor distintas que tratan de imitarla todo lo que pueden (...) Cuando los críticos de Wal-Mart la atacan por destruir las

5. William J. Holstein, «Casting Nike as the Bad Guy», *US News and World Report*, 22 de septiembre de 1997, pág. 49.

6. Gerard Greenfield, «The Impact of TNC subcontracting on Workers in Asia: Strategy Report-Part 2», inédito.

> tiendas tradicionales, por homogeneizar los barrios, por intentar suprimir a sus rivales y por vender artículos producidos en talleres de trabajo esclavo aquí y en el extranjero, los árboles no les dejan ver el bosque.[7]

Pero los árboles también tienen su lado positivo. Owens, el hermano de Ken Saro-Wiwa, señala que aunque todas las empresa petroleras tienen fantasmas en los sótanos, centrarse en una de ellas —que en el caso de Nigeria es Shell Oil— puede ofrecer ventajas concretas. «Es importante que la gente no se sienta impotente. Después de todo, tienen que poner algún combustible en el coche. Si les decimos que todas las compañías son culpables, sentirán que no pueden hacer nada. Lo que realmente estamos tratando de hacer ahora, ya que tenemos pruebas contra esta empresa en especial, es hacer sentir a la gente que, por lo menos, tiene la fuerza moral necesaria para lograr que esta compañía cambie.»[8] También dice que dado que Shell controla más de la mitad de la producción petrolífera de Nigeria, lo que le suceda servirá de lección para todas las otras, incluyendo Chevron.

Cuando a las empresas sin marca les pasan cosas malas

Wiwa está convencido de que sometida a una presión constante, Shell terminará aceptando las exigencias de que pague reparaciones por los daños económicos y medioambientales que ha provocado en la tierra de los ogoni. Los millones que ha dedicado a las relaciones públicas y a efectuar reestructuraciones ya demuestran hasta qué punto debe cuidar su imagen la firma más rentable del mundo. Pero eso tiene mucho que ver con la visibilidad y la vulnerabilidad de la marca. Shell extrae un recurso natural de las tierras y las aguas de Nigeria, pero aplica su logo a ese recurso y lo vende en sus propias gasolineras en todo el mundo. Y es aquí donde los consumidores pueden elegir entre Shell, Texaco y Chevron, una opción tan arbitraria y basada en las marcas como comprar Coca-Cola o Pepsi, ir a un McDonald's o a un Burger King. El petróleo es una materia prima, pero sólo resulta accesible a la mayoría de las personas como marca.

No puede decirse lo mismo de la mayoría de las multinacionales que extraen recursos naturales. Las de la minería, el gas natural, los

7. Ortega, *In Sam We Trust*, xv.
8. Entrevista personal.

áridos y la madera operan con artículos virtualmente carentes de marca, que venden a los gobiernos y a otras empresas que los transforman en artículos de consumo. Como las empresas extractoras no venden directamente al público, apenas tienen que preocuparse de su imagen; y este factor es el origen de lo que puede ser la limitación más significativa de las campañas contra las marcas: son impotentes contra las corporaciones que no juegan el juego de la marca.

Es por eso que en todo el mundo hay niños que trabajan con pesticidas tóxicos, en minas peligrosas, en acerías y en fábricas de caucho donde pesadas máquinas les seccionan o les mutilan los deditos y las manos. Muchos de ellos manipulan artículos para el mercado exportador: pescado enlatado, té, arroz y goma para neumáticos. Pero su situación nunca ha provocado la compasión del mundo como los niños que cosen balones de fútbol con flechas o ropas para la muñeca Barbie, porque la suya es una explotación sin marca, y por ende menos identificable, menos visible en nuestro mundo obsesionado con las imágenes.

El Movimiento de Liberación de Birmania ha sentido esta limitación en sus propias carnes. La campaña ha tenido un éxito asombroso en avergonzar a casi todas las empresas de marca del país, desde Pepsi hasta Texaco. Cuando Heineken se retiró del país en junio de 1996, su director ejecutivo, Karel Vuursteen no ahorró palabras para comunicar su decisión: «La opinión pública y la situación de este mercado han cambiado hasta un punto tal, que podrían tener efectos negativos en nuestra marca y en nuestra reputación empresarial»; otra víctima del bumerán de las marcas.[9] Pero hablando en términos relativos, los fabricantes de cerveza, de bebidas sin alcohol y de ropa nunca fueron las principales empresas de Birmania. El principal proyecto extranjero del país, y que consume la mitad de todas las inversiones exteriores, es un gasoducto de 1.200 millones de dólares financiado por las empresas Unocal, que es estadounidense, y Total, que es francesa. Pero Unlocal, como señaló Human Rights Watch en su Informe Mundial de 1997, «se mostró indiferente a las protestas». Roger Beach, su director ejecutivo, dijo desafiante a la prensa: «Permítanme afirmar categóricamente que sólo nos marcharemos de allí si nos obligan a hacerlo por medio de una ley».[10] ¿Y por qué iba a preocuparse Beach de lo que di-

9. «Heineken Bows to Pressure and Withdraws from Burma», Reuters, 10 de julio de 1996.

10. «U.S. Oil company Vows to Remain in Thai-Burmese Pipeline Project», Deutsche Press-Agentur, 17 de junio de 1997.

gan unos cuantos estudiantes universitarios y algunos grupos religiosos? En 1997 Unocal vendió su última tienda minorista y su refinería de EE.UU. De este modo, no vamos a comprar botellas de Unocal a Wal-Mart ni nos colocamos su logo en las gorras de baloncesto ni en las camisetas. Los militantes han intentado derrotar a la empresa en los tribunales, pero hasta ahora sin suerte. Cuando el arma es la imagen de marca, una empresa sin marca puede librarse de cualquier daño.

Boicots secundarios

Sin embargo, hay maneras de superar el obstáculo, como demostraron los indígenas Lubicon Cree cuando la gigantesca empresa papelera japonesa Daishowa Marubeni-International dio a conocer sus planes de instalar una planta maderera en tierras que, según estos indígenas, les pertenecen legalmente. La zona del norte de Alberta ha sido objeto de una encarnizada batalla legal que ha permitido al gobierno canadiense evitar las negociaciones durante sesenta y cinco años. Mientras tanto, la industria de la madera y la minería ha provocado enormes daños al ecosistema y al estilo de vida de los Lubicon. Por ello, cuando Daishowa se negó a suspender su proyecto, valorado en 500 millones de dólares, hasta que se solucionara el pleito, la situación hizo crisis. Si el gobierno y la empresa se negaban a escucharlos, los indígenas deberían actuar directamente contra Daishowa. ¿Pero cómo? La empresa es apenas un nombre; se dedica a talar árboles y a convertirlos en artículos de papel que vende al por mayor a otras grandes empresas. ¿Cómo atacar a una compañía que no tiene ninguna relación con el público?

Una noche de 1989 algunos miembros del grupo Amigos de los Lubicon discutían este tema ante una pizza cuando uno de ellos se fijó en la bolsa de papel de Pizza Pizza que yacía sobre la mesa y descubrió impresa en ella la marca Daishowa sobre el borde inferior, en letras pequeñas. Ahí estaba. No tardaron en decidir que la estrategia de la campaña consistiría en convocar un «boicot secundario», que consistiría en pedir a los clientes de Daishowa —y entre ellos a Pizza Pizza, al minorista canadiense del vestido Roots y a Woolworth— que suspendieran sus relaciones con Daishowa o que se enfrentaran a un boicot ellos mismos. Aunque Daishowa no tiene imagen de marca, muchas de sus empresas clientes la poseen, y las buenas relaciones con el público son

esenciales para ellas, por lo que muchas no tardaron en proveerse de bolsas de papel en otros sitios. La estrategia tuvo tanto éxito que en 1995 Daishowa puso pleito a Amigos de los Lubicon, manteniendo que el boicot era ilegal y que le había hecho perder ganancias por valor de 14 millones de dólares.[11] Pero el 14 de abril de 1998 un tribunal de Ontario dictaminó a favor de los Amigos de los Lubicon. Después del veredicto, los indígenas amenazaron con volver a imponer el boicot con más severidad aún si Daishowa no se retiraba de las tierras en disputa. Dos semanas después Daishowa prometió «no talar más árboles ni comprar madera» en toda la zona en disputa hasta que se resolviera el pleito con el gobierno.[12]

Desde el comienzo de su enfrentamiento con los Lubicon, Daishowa mantuvo que los ataques que sufría eran injustos y que se hallaba atrapada en una lucha entre los militantes y el gobierno. En cierto modo era verdad. Los ataques contra la multinacional y sus clientes fueron un acto de desesperación. Como dice Kevin Thomas, el portavoz de los Amigos de los Lubicon: «El gobierno nunca iba a resolver el asunto mientras sólo perjudicara a los indígenas, esto es, a los únicos que no podían hacer las cosas como se acostumbra».[13] Al asegurarse de que Daishowa tampoco pudiera seguir haciendo las cosas como se acostumbra, los Iubicón avanzaron en el logro de una solución política sostenible. Greider tiene razón: cada una de las empresas es sólo una pieza del rompecabezas. Pero como demuestra el caso Daishowa, puede ser una pieza para mover todas las demás y lograr un cambio político duradero.

El precedente de Daishowa constituye una vehemente advertencia para todas las otras corporaciones extractoras sin rostro y que realizan sus operaciones en relativa oscuridad. Los militantes y sus investigaciones están comenzando a seguir el rastro de los productos naturales a través del sistema económico hasta el momento en que se convierten en artículos de consumo; en ese punto es posible ejercer presiones públicas en los centros comerciales, en las supertiendas o en las cadenas de alimentación. El níquel se convierte en pilas eléctricas, los cereales modificados genéticamente en alimentos envasados, la madera en muebles, el oro en joyas... No existe recurso natural que no se convierta alguna vez en una marca.

11. Gordon Laird, «Speak No Evil», *This Magazine,* marzo/abril de 1998, págs. 18-25.

12. Carta de Tokio Kawamura, presidente de Daishowa-Marubeni International, a Bernard Ominayak, jefe de la Nación India del Lago de Lubicon, 20 de mayo de 1998.

13. Entrevista personal.

Esta estrategia ya ha tenido un éxito inmenso en la campaña europea contra los alimentos modificados genéticamente. Durante años, los militantes han protestado contra el gigante de la industria agrícola Monsanto (la más impenetrable de las multinacionales) por su negativa a explicar en las etiquetas de los granos cuáles han sido modificados y cuáles no, y en el caso de la soja, mezclando ambos. Pero cuando ampliaron el alcance de su campaña para no limitarse a empresas como Monsanto y Novartis, relacionadas con la ingeniería genética, sino también a los supermercados que venden sus productos, sólo entonces el tema atrajo la atención mundial. Cuando los clientes comenzaron a protestar por las «frankenfoods» ante sus puertas y los militantes a organizar «recorridos turísticos» en sus corredores para mostrarles los alimentos genéticos, los supermercados no pudieron permitirse adoptar la actitud hierática de Monsanto. Por fin, varias grandes cadenas británicas de supermercados, como Sainsbury, Tesco y Safeway retiraron los alimentos genéticos de sus productos de marca. Marks & Spencer fue más allá y en marzo de 1999 suprimió de sus tiendas todos los alimentos que contenían ingredientes genéticamente modificados.[14] A ello siguieron las cadenas de toda Europa, así como los gigantes de la alimentación Unilever y Nestlé del Reino Unido y Cadbury.

Los ecologistas han adoptado un procedimiento semejante con las empresas madereras que talan los bosques de la Columbia Británica. En vez de seguir enfrentándose con los obreros en la profundidad de los bosques —según la estrategia de las manifestaciones del Estrecho de Clayoquot de 1993—, Greenpeace y la Rainforest Action Network apuntan ahora a las grandes marcas que compran productos derivados de la madera. Como respuesta a sus presiones, en diciembre de 1998 veinte empresas de *Fortune 500* —entre las que se contaban 3M, Kinko's, Hallmark, IBM y Nike— consintieron en abandonar esos artículos y se comprometieron públicamente a ello en un anuncio de una página entera del *New York Times*. Pero Home Depot —«el mayor minorista del mundo de productos de madera», según la campaña— se negó a firmar, despertando una ola de protestas ante docenas de tiendas suyas en toda Norteamérica, así como durante la asamblea general de la empresa que se celebró en Atlanta en mayo de 1999. La estrategia dio resultado: en agosto de 1999, Home Depot anunció que dejaría de vender productos de madera en el año 2002.

14. «M&S Bows to Shoppers' Fears and Orders Ban on Frankenfoods». *Daily Mail,* 16 de marzo de 1999.

El mensaje escrito en la pared

A pesar del éxito de estas estrategias, sigue pareciendo extraño que necesitemos llegar a tales extremos para suprimir los desafueros sociales y medioambientales sólo para que nosotros, los consumidores, podamos conocerlos. En cierto modo, estas campañas no nos hacen interesar por los temas a causa de su justicia o su importancia intrínsecas, sino porque poseemos objetos relacionados con ellas: zapatillas Nike, Pepsi, un jersey de The Gap. Si es verdad que necesitamos la brillante presencia de los logos famosos para adquirir algún sentido de nuestra humanidad común y nuestra responsabilidad compartida hacia el planeta, quizá la militancia contra las marcas sea el último triunfo de estas últimas. Según Gerard Greenfield, la solidaridad política internacional comienza a depender hasta tal punto de los logos que ahora estos símbolos corporativos amenazan oscurecer las injusticias reales que se cuestionan. Está bien y es bueno que hablemos sobre el gobierno, los valores o los derechos, pero sólo prestamos atención realmente cuando se habla de *compras*. «Si sólo podemos hablar de los derechos y las luchas de los trabajadores en el contexto de las elecciones de las personas en tanto que consumidores», escribe Greenfield, «me parece que la tarea de conformar una conciencia crítica popular y social es más difícil de lo que creíamos».[15]

No hay duda que la militancia anticorporativa se mueve en la cuerda floja entre los derechos del consumidor autosatisfecho y la acción política comprometida. Los militantes pueden aprovechar el prestigio que los nombres de marca dan a los temas medioambientales y a los derechos humanos, pero deben cuidar que sus campañas no degeneren y se conviertan en guías éticas de compra, en manuales para salvar el mundo con boicots y opciones personales de vida. ¿Son mis zapatillas marca «Sin Explotación»? ¿Y los balones de fútbol «Sin Trabajo Infantil»? ¿Y mi crema humectante «Sin Crueldad con los Animales»? ¿Y mi café «Comercio Justo»? Algunas de esta iniciativas tienen verdadero mérito, pero los problemas del mercado laboral mundial son demasiado vastos para ser definidos —o limitados— por nuestros intereses en tanto que consumidores.

Por ejemplo, el Equipo de Trabajo de la Casa Blanca sobre los Talleres de Trabajo Esclavo, formado para responder al escándalo de Kathie Lee Gifford, se convirtió casi de inmediato en otro ejercicio

15. Greenfield, informe estratégico inédito.

de compras. Todas las exigencias substanciales de reforma de las leyes laborales fueron anuladas por un nuevo programa: ¿qué condiciones debían cumplir las empresas estadounidenses para colocar una etiqueta que dijera «Sin trabajo esclavo» en sus prendas? Lo más importante era encontrar una manera fácil y rápida de proteger el derecho de los occidentales de comprar artículos de marca sin sentirse culpables. La iniciativa de Bill Clinton de aplicar esas etiquetas es idéntica al símbolo «Inocuo para los Delfines» que aparece en las latas de atún, y que asegura a los compradores que para enlatar esos peces no se ha matado atunes. Lo que esta propuesta deja de lado es que, a diferencia de los delfines, los derechos de los trabajadores no se pueden garantizar por medio de un símbolo impreso en una etiqueta, idéntica a una fecha de caducidad, y que tratar de hacerlo representa ni más ni menos que la privatización al por mayor de sus derechos políticos y de los nuestros. Toda esta farsa me recuerda un chiste del *New Yorker* que muestra a una familia, dibujada según el estilo de Norman Rockwell, abriendo los regalos junto al árbol de Navidad. Los padres están desempaquetando un par de zapatillas deportivas, y la madre dice: «¿Y cómo tienen los derechos humanos?».

La militancia determinada por el consumo presenta otro inconveniente. Como dijo Susan Sontag, vivimos en la «época de las compras», y todo movimiento basado en lograr que la gente se sienta culpable de acudir a los centros comerciales provocará reacciones contra él, más tarde o más temprano. Además, los militantes que los dirigen no son austeros luditas* que se oponen al *shopping* por principio. Muchos son creativos veinteañeros que diseñan campañas contra los anuncios en ordenadores portátiles Macintosh y que piensan que *tienen* que quedar espacios libres desde donde no se intente venderles algo ni colmarlos con la basura de la cultura del consumo. Son hombres y mujeres jóvenes de Hong Kong y Yakarta que calzan Nike, comen en McDonald's y me dicen que están demasiado ocupados organizando a los trabajadores de las fábricas para ocuparse de la política al estilo occidental. Y mientras los occidentales nos rompemos la cabeza para averiguar qué tipo de zapatillas y de camisas es más ético comprar, los trabajadores que se rompen las espaldas en las fábricas adornan las paredes de sus barracas con anuncios de McDonald's, pintan murales sobre los héroes de la NBA en sus puertas y adoran

* Integrantes de un movimiento de obreros ingleses de principios del siglo XIX que destruían las máquinas por considerarlas causantes del desempleo. *[N. del t.]*

cualquier cosa que tenga la imagen de Mickey. Las organizadoras gremiales de la zona de Cavite suelen vestir falsas prendas Disney o camisetas Tommy para ir a trabajar, artículos baratos del mercado local. ¿Cómo reconciliar la contradicción entre sus ropas y su odio a las multinacionales? Ellas me dijeron que nunca habían pensado de este modo; en Cavite, la política consiste en luchar por mejoras concretas de la vida de los trabajadores, y no contra la marca que se lee en la espalda de la camiseta que llevas. Gran parte de los códigos éticos de las empresas constituyen el producto más discutible de la lucha contra ellas. Al mismo tiempo que compañías como Nike, Shell y The Gap dejaron de negar los abusos que cometen en sus lugares de producción, comenzaron a diseñar declaraciones de principios, códigos de conducta, acuerdos de colaboración entre empresas y otros documentos de buenas intenciones sin fuerza legal. Estos trozos de papel contenían elevadas normas de ética empresarial, como la no discriminación y el respeto al medio ambiente y a las normas legales. Si algún cliente inoportuno deseaba saber cómo fabricaban sus productos, los departamentos de relaciones públicas no tenían más que hacer una copia como si se tratara de la información nutricional de un producto alimenticio.

Cuando se leen esos códigos, es difícil no dejarse atrapar por su desbocado idealismo. Los documentos parecen devolver la mirada de los lectores con una expresión de perfecta inocencia ahistórica, como si preguntaran: «¿De qué os sorprendéis? Nosotros siempre hemos sido así...». Y hay que perdonar al lector si piensa, aunque sólo sea por un momento, que todo, es como las empresas dicen, sólo un gran malentendido, un «fallo de comunicación» con un contratista inescrupuloso, algo que se perdió en la traducción.

Los códigos de conducta son lamentablemente resbaladizos. A diferencia de las leyes, no es obligatorio cumplirlos. Y al revés de los contratos, no se redactan en conjunto con los propietarios de las fábricas en respuesta a las necesidades de los empleados. Son escritos sin excepción por los departamentos de relaciones públicas en ciudades como Nueva York y San Francisco inmediatamente después de alguna investigación vergonzante de los medios de comunicación: el de Wal-Mart apareció a consecuencia de informes de que en sus fábricas contratistas de Bangladesh trabajaban niños; el de Disney nació de las revelaciones haitianas; Levi's escribió el suyo como respuestas al escándalo del trabajo de los presidiarios. No se proponen reformar situaciones, sino «amordazar a los grupos de perros vigías» de otros paí-

ses, como aconsejaba a sus clientes Alan Rolnick, el abogado de la Asociación Estadounidense de Industriales del Vestido.[16]

Pero las empresas que se apresuraron a adoptar esos códigos cometieron un grave error de cálculo: una vez más subestimaron la cantidad de información que se intercambian los trabajadores y los aldeanos de África, América Central y Asia y las organizaciones de militantes de Europa y América del Norte, de modo que los documentos, en lugar de amordazar a nadie, sólo lograron provocar más preguntas. ¿Por qué las únicas lenguas en que apareció el documento de Shell titulado *Ganancias y principios* fueron el inglés y el holandés? ¿Por qué los códigos de Nike y The Gap sólo existían en lengua inglesa dos años después de ser redactados? ¿Por qué no se distribuyeron entre los trabajadores de las fábricas? ¿Por qué es tan grande la diferencia entre las intenciones voceadas en los códigos y los informes de primera mano que vienen de las zonas y los campos petrolíferos? ¿Quiénes se encargan de comprobar su cumplimiento a través de los estratos de contratistas y subcontratistas? ¿Quién los aplica? ¿Cuál es el castigo de su incumplimiento?

En resumen, estos híbridos de fotocopias de anuncios y del Manifiesto Comunista fracasaron. Los perros guardianes siguieron ladrando, y no era sorprendente. Las campañas contra las empresas son provocadas, al menos en parte, porque la gente está harta del marketing excesivo, y por ello lo que más le irrita es que haya más marketing. Un grupo de militantes contra Shell lo dejó dramáticamente claro en marzo de 1999, cuando la empresa lanzó una campaña de 32 millones de dólares que explicaba de manera impecable el caso de la Brent Spar y el de los ogoni. «¿Explotar o explorar?», preguntaba el brillante anuncio de Shell.

> Todas las empresas ambicionan el éxito. Pero en las zonas más sensibles del mundo, como nuestras selvas tropicales y nuestros océanos, las cicatrices de la industrialización son del todo evidentes. Nuestro clima común y la escasez de los recursos naturales nos preocupa como nunca antes, y ya no es posible pensar que podemos hacer cualquier cosa sin que nadie se entere. En Shell no cesamos de descubrir la importancia de respetar el medio ambiente mientras realizamos nuestras actividades. Si buscamos reservas de petróleo y gas en zonas sensibles, realizamos amplias consultas con los distintos grupos interesados del país y del mundo. Trabajamos juntos para asegurar la conservación de la biodiversidad de cada

16. Alan L. Rolnick, «Muzzling the Offshore Watchdogs», *Bobbin,* febrero de 1997, pág. 71.

sitio. También alentamos a esos grupos a examinar nuestros progresos para revisar y mejorar la manera en que trabajamos.[17]

Pero en vez de detener la ola de críticas, los extravagantes gastos en relaciones públicas de Shell —que al mismo tiempo dejaba sin respuesta a las exigencias de los ogoni y rechazaba las de seguimiento independiente de sus actividades— provocaron una reacción especial: una reacción contra el «lavado verde».* Essential Action, el motor del boicot contra Shell, lanzó una campaña postal que apremiaba a los ejecutivos de la empresa: «Emplead el dinero en limpiar lo que ensuciáis, no vuestra imagen!». Y en abril de 1999, los militantes de Londres arrojaron pintura verde y roja a las puertas de la sede internacional de la empresa. La verde, decían los atacantes anónimos, era para que Shell «sintiera el gusto que tiene su propio lavado verde».[18]

Una técnica es arrojar pintura. Otra, cada vez más popular, consiste en arrojar los códigos de conducta al rostro de las empresas que los redactan. Una vez más se trata de la teoría de Saul Alinsky del jujitsu político: «Ninguna empresa (...) puede cumplir sus propias normas al pie de la letra. Es posible matarlas con sus propios "libros" de reglamentos».[19] Bama Athreya, miembro del Fondo Internacional de los Derechos Laborales, con sede en EE.UU., explica cómo aplicar esta estrategia ante el presuntuoso código de conducta de Nike: «Seamos francos: los hipócritas son mucho más interesantes que los meros delincuentes, y ha sido mucho más fácil sensibilizar al público respecto al incumplimiento de Nike de su propio código que sobre sus infracciones de las leyes laborales indonesias».[20]

Cuando se hizo evidente que estos frágiles códigos de conducta no lograban reducir el descontento (y que pueden haberlo agravado), muchas multinacionales pasaron a redactar una variedad más avanzada. Éstos, aunque tampoco son legalmente vinculantes y se siguen aplicando de manera voluntaria y con poca vigilancia, son algo más substanciales que simples declaraciones de buenas intenciones. Y hacia 1998 había tantas versiones de ellos por todas partes que hasta los más

17. Anuncio de Shell, *Business Week,* 5 de abril de 1999.

* Juego de palabras con *whitewash,* blanqueo o disimulo. *[N. del t.]*

18. «Profit, Profit, Profit: An Act of Commitment», declaración emitida por la Asociación Británica contra los Vertidos de Petróleo el 21 de abril de 1999.

19. Alinsky, *Rules for Radicals,* pág. 152.

20. «A China Business Code», *Labor Alerts,* 5 de junio de 1999.

comprometidos militantes contra los talleres de trabajo esclavo tuvieron que confesarse desorientados. Algunos eran redactados con la cooperación de grupos defensores de los derechos humanos y de especialistas en inversiones éticas occidentales. Otros, como el Código de las Sociedades de la Industria del Vestido de Bill Clinton, se adaptaban al lugar donde las multinacionales tenían su sede. The Gap tiene uno que se aplica a una fábrica de El Salvador y que permite que sea investigada por militantes locales de los derechos humanos; un código adoptado por Levi's, Matel y Reebok se refiere específicamente a las operaciones en China. Una normativa sobre el trabajo infantil redactada por la Unicef, la Organización Internacional del Trabajo y una asociación de industriales paquistaníes fue escrita por todos los principales fabricantes de balones de fútbol, y prevé el seguimiento externo, así como la rehabilitación de los niños trabajadores. Después de la ola de activismo estudiantil contra los talleres de trabajo esclavo de 1998 y 1999, docenas de universidades crearon normas especiales, pero luego decidieron firmar *en masse* el Código de las Sociedades de la Industria del Vestido de Clinton, que es un texto completamente diferente. Mientras tanto, la Compañía de Licencias Universitarias propuso sus propias pautas contra la explotación laboral destinadas a las 160 entidades educativas estadounidenses que representa, lo que significaba que algunas facultades deseaban disponer de tres códigos. A diferencia de las regulaciones adoptadas por universidades como la de Duke, este instrumento no prevé la publicidad de los datos ni exige el pago de salarios dignos, sino sólo mínimos.

Sobre toda esta estructura de códigos estaba el del Consejo de Prioridades Económicas (CPE), una asociación de un grupo de defensa de los consumidores de Nueva York y varias grandes empresas. Correspondía al CPE investigar las fábricas para comprobar la observancia de un conjunto de normas sobre temas claves como la sanidad, las horas extraordinarias, el trabajo infantil y asuntos semejantes. De acuerdo con este modelo, las grandes multinacionales de marca como Avon y Toys 'R' Us, en lugar de esforzarse para que sus códigos se aplicaran en todo el mundo, se limitarían a hacer sus pedidos a las empresas cuya aplicación del código hubiese quedado demostrada. Luego una empresa privada de auditoría se encargaría de certificar el cumplimiento de las normas «SA8000» (donde SA significa *Social Accountability,* Responsabilidad Social) por las fábricas. A muchas multinacionales el plan les pareció demasiado exigente; la Asociación Americana de Industrias del Vestido, por ejemplo, presentó un código propio y

menos severo, que también certificaba que las fábricas no utilizaban el trabajo esclavo.

No es sorprendente que hacia mediados de 1999 el tema de los talleres de trabajo esclavo hubiera degenerado en un laberinto de códigos contradictorios. Las organizaciones gremiales y los grupos religiosos que habían participado en la Asociación de la Industria del Vestido de Clinton se retiraron de ella en protesta por las escasas medidas de aplicación y de vigilancia que se preveía, y acusaron a los grupos que siguieron en ella de «venderse». Los militantes universitarios lazaron una ofensiva contra la participación de sus propias universidades en la Asociación de Clinton, insistiendo en que ningún código creado o vigilado por las propias compañías puede tener validez siquiera en lo inmediato, y que el seguimiento debía estar a cargo de organizaciones sindicales y asociaciones defensoras de los derechos humanos.

Para complicar aún más las cosas, se produjo una extraña convergencia entre varios grandes grupos de defensa de los derechos humanos y el sector empresarial. En 1999, algunas de las multinacionales más perversas del planeta —Dow Chemical, Nestlé, Río Tinto, y Unocal— se apresuraron a asociarse con los grupos de derechos humanos y con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. En conjunto formaron una serie de organizaciones-paraguas con nombres como Foro Humanitario Empresarial, Socios del Desarrollo y Organización de Desarrollo Global Sostenible, que prometían «mejorar las comunicaciones y la cooperación entre las empresas multinacionales y las organizaciones humanitarias».[21] Según ellos, las multinacionales y los defensores de los derechos humanos tienen el mismo objetivo; la protección de los derechos humanos es conveniente para las empresas, y son la «tercera cifra de resultados».

Es tentador considerar este espectacular cambio de postura de tantas multinacionales como una victoria de los militantes que han pasado los últimos años luchando contra empresas como Nike y Shell. Quizá las empresas han terminado por ver la luz, y ahora estamos todos en el mismo campo... La profesora de ciencias empresariales de Harvard, Debora L. Spar se cuenta entre quienes saludaron el amanecer de esta nueva era. Argumenta que la aparición de la militancia contra las marcas ha logrado infundir tanta vergüenza a las corporaciones, que permitir los abusos ha dejado de serles financieramente conveniente. De-

21. «Business-Humanitarian Forum Holds First Meeting», comunicado de prensa del Foro Humanitario Empresarial del 27 de enero de 1999.

nomina esta teoría el «efecto del reflector». El seguimiento externo es innecesario, porque «las firmas se separarán de los proveedores abusivos o les obligarán a portarse bien, pues ello redunda en su beneficio financiero», escribe. «El reflector no modifica la moralidad de los empresarios estadounidenses. Modifica su cuenta de resultados.»[22]

No hay dudas que empresas como Nike han aprendido cuánto pueden costarle los abusos contra los derechos de los trabajadores. Pero el reflector que ilumina estas empresas es a la vez errático y caprichoso; puede mostrar unos pocos rincones de la línea mundial de producción, pero el resto sigue sumido en la oscuridad. Mientras tanto, los derechos humanos, lejos de quedar protegidos, se respetan selectivamente: parece que las reformas sólo se aplican allí donde se dirige el rayo. No existe absolutamente ninguna prueba de que el resultado de estas actividades reformistas haya sido un sistema de normas universales de ética corporativa de aplicación mundial, ni hay probabilidades de que aparezca uno en el futuro.

En lugar de ello, lo que produce la proliferación de códigos voluntarios de conducta y de iniciativas de ética empresarial es un desorden azaroso y parcial de medidas de gestión de crisis. A mediados de 1999, por ejemplo, al mismo tiempo que Nike se presentaba en Indonesia como salvador y aumentaba los salarios, despedía a sus obreros mejor pagados de Indonesia y se apresuraba a mudarse a China, el país donde menos protegidos están los derechos de los trabajadores, donde es imposible el seguimiento y donde más bajos son los salarios. Levi's se retiró de Birmania porque su conciencia no le permitía seguir allí, pero sólo para volver a China, que había abandonado unos años antes por la misma razón. Luego publicó un moderno código de conducta para China, pero en ese mismo momento despidió a miles de trabajadores de Europa y Norteamérica. Mientras tanto, se elogiaba a The Gap como modelo de apertura y de reforma en el Salvador al tiempo que las manifestaciones que se reunían ante sus tiendas de Nueva York y San Francisco gritaban contra las horrendas condiciones que reinaban en sus fábricas de Saipán y Rusia. Además aparecían informes totalmente contradictorios entre sí sobre la aplicación de los códigos —aun los más severos— en las fábricas, y se dudaba de que la gran mayoría de los trabajadores de todo el mundo hubiera oído siquiera hablar de ellos. Es incuestionable que de estos escándalos de relaciones públicas han sa-

22. Debora L. Spar, «The Spotlight on the Bottom Line», *Foreign Affairs,* 13 de marzo de 1998.

lido algunas iniciativas eficaces, pero la realidad sigue siendo que con este enfoque fraccionario no se puede lograr una política laboral o medioambiental sostenible para la economía mundial.

Si la manera en que Nike y Shell han gestionado sus respectivos escándalos parece increíblemente caótica en empresas tan modernas, es que el caos puede ser intencional. Aunque los códigos no logran suprimir los abusos, lo que logran con gran eficacia es oscurecer el hecho de que las multinacionales y los ciudadanos no comparten los mismos objetivos cuando se trata de decidir cómo crear normas contra los delitos laborales y medioambientales. Aun cuando existe un genuino acuerdo sobre la necesidad de solucionar algún problema (como por ejemplo el trabajo infantil), detrás de la palabrería ética y de las asociaciones, ambas partes siguen inmersas en la clásica lucha por el poder.

Desde que las principales multinacionales dejaron de negar la existencia de violaciones de los derechos humanos en sus operaciones productivas mundiales, la lucha no ha girado en torno a los controles que hay que instaurar, sino en torno a quién se encargará de establecerlos. ¿Serán las personas y sus representantes democráticamente elegidos? ¿O las propias empresas multinacionales? Los códigos privados de conducta expresan claramente en qué dirección quieren ir las corporaciones. La pregunta es: ¿qué responderán los ciudadanos?

El texto implícito de estos códigos de conducta muestra una clara hostilidad hacia la idea de que los ciudadanos, a través de sus asociaciones gremiales, las leyes y los tratados internacionales, puedan controlar sus condiciones de trabajo y los efectos medioambientales de la industrialización. En las décadas de 1920 y 1930, cuando las crisis provocadas por los talleres de trabajo esclavo, el trabajo infantil y el estado sanitario de los trabajadores eran los principales temas políticos de Occidente, se solucionaron con la agremiación masiva, las negociaciones directas entre los trabajadores y las empresas y la adopción de nuevas y severas leyes por parte de los gobiernos. Se podría repetir ese tipo de respuesta, sólo que esta vez en todo el mundo, por medio de la aplicación de los tratados existentes de la Organización Internacional del Trabajo, si la observancia de los mismos fuera tan estricta como la de las reglas del comercio mundial.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos ya reconoce el derecho de asociación. Si el respeto de ese derecho fuera la condición del comercio y la inversión, las zonas de libre comercio se transformarían de un día para otro. Si los trabajadores de las zonas tuvieran libertad para negociar y recobrar sus derechos sin vivir bajo el temor

de ser reprimidos por los gobiernos o de que las fábricas emigren, la necesidad de vigilancia independiente desaparecería casi por completo. En países como Filipinas e Indonesia, los gobiernos deberían aplicar estas normas y sus propias leyes o exponerse a sufrir repercusiones económicas. Pero este tipo de reglamentos rígidos es exactamente lo que ha combatido tan agresivamente el sector privado desde la aparición de la libertad de comercio, impidiendo la aplicación de las declaraciones y los tratados de la ONU y oponiéndose firmemente a todas las propuestas de vincular los tratados comerciales con códigos laborales y medioambientales obligatorios. De hecho, es precisamente esta clase de normas lo que las multinacionales tratan frenéticamente de evitar ahora redactando sus propios códigos voluntarios.

Y así, después de que Nike y docenas de universidades se sumaran a la Asociación propuesta por la Casa Blanca, Charles Kernaghan advirtió con toda claridad que el movimiento contra la explotación que había ayudado a crear se había convertido en algo completamente nuevo. La época en que su tarea más urgente era convencer a las empresas que tenían siquiera la sombra de un problema había acabado. «Nike espera unirse a nuestro movimiento», escribe. «A lo que nos enfrentamos ahora es nada menos que a una lucha por el control del programa de erradicación de los abusos en los talleres. El mensaje implícito de Nike es: "Dejad que nos ocupemos de este asunto. Nosotros tenemos códigos voluntarios de conducta. Tenemos un grupo de trabajo. Nos ocuparemos del tema desde aquí. Idos a casa y olvidaos de los talleres de trabajo esclavo".»[23]

Hay algo orwelliano en la idea de convertir la aplicación de los derechos humanos básicos en una industria multinacional, como quieren los códigos privados, sujeta, como cualquier otra industria, al control de calidad. Las normas laborales y medioambientales mundiales deben ser fijadas por las leyes y los gobiernos, no por consorcios de empresas transnacionales y por sus contadores, todos atentos a los consejos de empresas de relaciones públicas. La consideración esencial es que los códigos empresariales de conducta —sean creados por cada empresa o por grupos de ellas, sea que contengan mecanismos de vigilancia externa o que sólo sean papel mojado— no son leyes sujetas al control democrático. Ni el más severo código autoimpuesto puede sujetar a las multinacionales a una autoridad colectiva exterior. Por el

23. «Nike, Reebok Compete to Set Labor Rights Pace», *Labor Alerts,* 25 de marzo de 1999.

contrario, les dan un poder sin precedentes y de otra especie: el de fijar sus propios sistemas legales privados, de investigarse y vigilarse a sí mismas, casi como si fueran estados-naciones.

De modo que no nos equivoquemos: se trata de una lucha por el poder. En un editorial, el *Journal of Commerce* presenta explícitamente los códigos de conducta a los trabajadores como una alternativa menos peligrosa que las normas impuestas desde afuera. «Los códigos voluntarios difunden un contencioso que surge en las negociaciones comerciales internacionales: a saber, si las normas laborales deben formar parte de los acuerdos. Si (...) el problema de los talleres de trabajo esclavo se resuelve fuera del contexto comercial, las normas ya no serán instrumentos en manos de los proteccionistas.»[24]

Estas advertencias sugieren que a pesar de la ineficacia de los gobiernos y de la retórica triunfalista de las empresas, sigue habiendo mecanismos para gobernar a las multinacionales. Como ya hemos visto, existen acuerdos comerciales y leyes locales de compras selectivas, así como iniciativas de inversión ética; pero las condiciones también pueden referirse a los préstamos y los seguros oficiales que se ofrece a los inversores exteriores, así como a la participación en misiones comerciales gubernamentales. La mera sugerencia de que las corporaciones vayan a aceptar jamás estas restricciones a su movilidad global parece poco realista. Y además, durante los últimos cuatro años, las multinacionales de marca más poderosas y rentables se han visto obligadas a suprimir los elementos que malogran sus propias relaciones públicas. Si la presión general persiste, esos obstáculos pueden seguir agravándose, hasta sustraer estos temas del control de las empresas para incorporarlos al dominio público.

24. *Journal of Commerce,* 17 de abril de 1997.

Conclusión

El consumismo contra la ciudadanía

La lucha por la representación popular global

Las cervezas del bar del hotel de Rosario estaban celestialmente frescas y los integrantes del grupito del Centro de Asistencia a los Trabajadores se habían achispado. Una vez más discutíamos si los códigos de conducta tienen alguna utilidad. Zernan Toledo (que personalmente está a favor de la revolución armada; la pregunta es sólo cuándo) golpeaba la mesa con el puño. «Estos documentos están escritos por las empresas multinacionales, de modo que sólo benefician a las empresas multinacionales. ¿Acaso no ha leído usted a Marx?»

—Ahora es distinto —contesté—. Con la globalización, tiene que haber normas comunes, y por cierto que no son los gobiernos quienes van a imponerlas.

—La globalización no tiene nada de nuevo —dijo Arnel Salvador, otro miembro del CAT. Sus ojos no se dirigían a mí, sino a un punto en el otro extremo del bar. El hotel donde me alojaba era el único cercano a la zona de procesamiento de las exportaciones de Cavite, y en consecuencia siempre estaba lleno de propietarios de fábricas, de contratistas y compradores que se pasaban la noche cantando karaoke y negociando sobre ropas baratas y artículos electrónicos. La mirada de Arnel apuntaba a un joven repantigado en una silla, con los pies puestos sobre la mesa y las piernas separadas, como si fuera el dueño del

mundo. Elegante y moderno, parecía un personaje salido de una serie televisiva asiática. «¡Cómo se ve que es extranjero!», dijo Arnel lentamente; su voz, normalmente cálida, sonaba fría. «Ningún filipino se sentaría así.»

Los inversores extranjeros que cantan karaoke en el «Mountain and Sea Hotel» de Rosario forman parte de la amarga historia colonial de Filipinas. Los primeros que llegaron y conquistaron el país fueron los españoles; después aparecieron los estadounidenses, que establecieron bases navales en el país y convirtieron la prostitución infantil en una de sus principales industrias. Ahora que el colonialismo ha muerto y los militares estadounidenses se han marchado los nuevos imperialistas son los contratistas taiwaneses y coreanos de las zonas de procesamiento de las exportaciones que someten a abusos sexuales a las filipinas de dieciocho años en las líneas de montaje. En realidad, varias de las zonas de libre comercio de Filipinas (aunque Cavite no) se hallan en los sitios donde pocos años atrás estaban las bases militares de EE.UU., y los trabajadores son transportados por todo el país en *jeeps* estadounidenses convertidos en minibuses. Para Arnel Salvador y Zernan Toledo, las tan cacareadas ventajas de la globalización económica se reducen a más de lo mismo: los patronos han cambiado los uniformes militares por trajes italianos y un teléfono móvil marca Ericsson.

Al día siguiente me senté con Nida Barcenas en el patio del Centro de Asistencia a los Trabajadores y le pregunté qué le lleva, un día tras otro, a recorrer los barracones a las once de la noche para reunirse con obreras de la confección que recién salen de las fábricas. La pregunta le cogió por sorpresa. «Es que quiero ayudar a los trabajadores. Realmente quiero ayudarles», dijo. Luego la rígida compostura que le ayuda a soportar a los patronos de la zona y a los pequeños burócratas locales desapareció, y gruesas lágrimas comenzaron a deslizarse por sus tersas mejillas. Sólo logró decir: «Es como ha dicho Arnel; ¡ya ha durado tanto tiempo!». Lo que ha durado tanto tiempo no es la lucha por los derechos de sus compañeros de las fábricas, aunque también se refiere a eso. Lo que ha durado tanto tiempo es la lucha contra los señores feudales, contra los dictadores militares y ahora contra los propietarios extranjeros de las fábricas. Apagué la grabadora y nos quedamos sentadas en silencio mientras su compañera Cecille Tuico nos trajo dos helados de vainilla que se deshacían bajo el sol.

Como la principal misión del Centro de Asistencia a los Trabajadores es capacitarlos para defender sus derechos, a sus miembros no les gusta la idea de que los occidentales se presenten en la zona blan-

diendo códigos de conducta seguidos por una corte de monitores bienintencionados. «La mejor manera de resolver estos problemas», dice Nida Barcenas, «depende del trabajo de los propios obreros dentro de las fábricas». Y dice que hay pocas esperanzas de que los códigos de conducta den resultados, porque los trabajadores no intervienen en su redacción. En cuanto a su vigilancia por terceras partes, Zernan Toledo piensa que, en cualquier caso, es sólo eso: una tercera parte. Lo único que se conseguirá será reforzar la idea de que hay alguien que protege la suerte de los obreros, pero que no serán ellos mismos quienes lo hagan. A algunos su rechazo frontal les suena a porfía y a ingratitud, un desprecio hacia toda la labor de buena voluntad que se hace en las salas de juntas de Washington, de Londres y Toronto. Pero el derecho a sentarse a negociar —aun cuando no se logre un acuerdo perfecto— es el derecho fundamental por el que el movimiento sindical mundial ha luchado desde sus comienzos, pues siempre ha buscado la autodeterminación. Zernan Toledo emplea un antiguo proverbio para explicar la diferencia: «Si das un pescado a un hombre, ese día comerá. Pero si le enseñas a pescar, comerá siempre». Y por eso, todas las noches, en el Centro de Asistencia a los Trabajadores, Zernan, Arnel, Cecille y Nida enseñan a los trabajadores a pescar. En el patio, entre las gallinas, hay una pequeña pizarra, y los militantes se turnan para dictar seminarios. Algunas veces acuden 50 obreros, otras uno solo. Aunque este camino llevará sin duda más tiempo que los códigos prefabricados y el seguimiento externo, los integrantes del CAT dicen estar dispuestos a esperar. Como dice Nida, esto «ya ha durado tanto tiempo» que más vale hacerlo bien.

Es un mensaje que no sólo tiene validez en Cavite, sino para todas las personas sensibles ante los abusos laborales que se cometen en todo el mundo. En el momento mismo en que exigimos que las empresas redacten nuestros códigos laborales y de derechos humanos, ya hemos perdido de vista el principio fundamental de nuestra ciudadanía: que debemos gobernarnos a nosotros mismos. Como ya hemos visto, Nike, Shell, Wal-Mart, Microsoft y McDonald's se han convertido en metáforas de un sistema económico extraviado, en gran medida porque, a diferencia de las maquinaciones de trastienda del NAFTA, el GATT, la APEC, la OMC, el MAI, la UE, el FMI, el G-8 y la OCDE, los métodos y los objetivos de estas empresas son fáciles de adivinar; tanto los trabajadores como los observadores extranjeros comprenden muy bien a qué se enfrentan. Ellas se han con-

vertido en los mejores y mayores instrumentos educativos del planeta, y ofrecen esa claridad que resulta tan necesaria en medio del laberinto de acrónimos y de acuerdos centralizados y secretos que es el comercio mundial.

Al intentar encerrar nuestra cultura común en los contenedores esterilizados y controlados de las marcas, estas empresas han provocado el movimiento de oposición que hemos descrito en este libro. Al absorber afanosamente las críticas de la sociedad y los movimientos políticos como fuentes de «significado» para sus marcas, han radicalizado todavía más la oposición. Al abandonar su papel tradicional de empleadores directos y seguros para perseguir el sueño de las marcas, han perdido la lealtad que antaño les protegía de las iras de los ciudadanos. Y al insuflar el mensaje de la autosuficiencia en una generación de trabajadores, sin querer han dado armas a sus críticos, que ya no temen expresar esa hostilidad.

Pero el hecho de que las marcas nos hayan conducido a semejante laberinto no significa que debamos esperar a que nos saquen de él. Nike y Shell son dos portales nuevos y brillantes que se abren al mundo mucho más complicado y menos espléndido de la legislación internacional. Y aunque no será fácil ni rápido, en nuestra ciudadanía encontraremos nuestra propia salida. Quizá nos sintamos como Teseo, aferrando su hebra al entrar en el laberinto del Minotauro, pero ese es el único camino. Las soluciones políticas —la responsabilidad ante el pueblo y la aplicación de la ley por sus representantes legítimos— merecen otra oportunidad antes de que tiremos la toalla y aceptemos los códigos empresariales, la vigilancia externa y la privatización de nuestros derechos civiles.

Es una tarea abrumadora, pero tiene una ventaja. La desesperación claustrofóbica que con tanta frecuencia ha acompañado la colonización del espacio público y la pérdida de la seguridad laboral comienza a desvanecerse cuando comenzamos a pensar en una sociedad verdaderamente global, que no sólo esté compuesta por la economía y el capital, sino por ciudadanos del mundo, por derechos mundiales y también por responsabilidades mundiales. Muchos de nosotros hemos tardado en orientarnos en este nuevo escenario internacional, pero gracias sobre todo al curso rápido al que nos han sometido las marcas, estamos cada vez más cerca de él.

El primer paso fue una red sorprendentemente exitosa de proyectos de educación popular. En 1995, el Foro Internacional de la Globalización celebró su primera reunión pedagógica en Nueva York donde

se reunieron destacados científicos, militantes e investigadores que estudiaron los efectos que un mercado mundial único e irrestricto puede ejercer en la democracia, los derechos humanos, el trabajo y el medio ambiente. Hubo seminarios sobre el NAFTA, la APEC, el FMI, el Banco Mundial, la Adaptación Estructural del Norte y sobre todos los organismos mundiales y acuerdos globales que no comprendíamos pero no nos atrevíamos a preguntar. La Conferencia de Nueva York atrajo a varios cientos de personas, pero a la segunda, celebrada en Berkeley, California, asistieron varios miles (sin ninguna publicidad previa ni cobertura informativa, sino sólo con algunos carteles y mensajes electrónicos). Una reunión posterior convocada en Toronto tuvo una concurrencia aún mayor, y se han celebrado otras en universidades de todo el mundo.

Y en la actualidad los líderes mundiales no pueden almorzar juntos sin que alguien organice una contracumbre, eventos a los que asisten desde trabajadores de talleres del Tercer Mundo que tratan de crear organizaciones gremiales en las zonas hasta profesores que luchan contra la invasión de la educación por las marcas. Durante estas reuniones, que se han organizado en Ginebra, en Colonia y en Birmingham, los modelos alternativos de globalización inundan las calles y durante toda la noche se celebran fiestas callejeras.

A veces resulta difícil saber si estas tendencias son el comienzo de algo realmente nuevo o los últimos estertores de algo muy antiguo. ¿Son sólo «refugios contra el viento», según la expresión de Ursula Franklin, profesora de ingeniería y pacifista, que nos ofrecen un abrigo temporal contra la tormenta corporativa, o los cimientos de algo todavía inimaginable, de un edificio autónomo? Honestamente, cuando comencé a escribir este libro, no sabía si iba a hablar de escenas marginales y atomizadas de resistencia o del nacimiento de un posible movimiento general. Pero según transcurrió el tiempo, lo que comenzó a insinuarse ante mí fue un movimiento en ciernes.

Hace tres años, cuando asistí a la reunión de Berkeley sobre la globalización, me desilusionó comprobar que todos los oradores superaban la cincuentena, y que no tenían relaciones con los piratas culturales y los militantes contra las empresas. Un año después, estas generaciones de activistas y de teóricos ya se habían unido en diversos frentes, dando más urgencia y profundidad de análisis a sus acciones. Durante el mismo lapso, las diversas campañas dirigidas contra una sola empresa y en un solo lugar —contra Shell en Nigeria, por ejemplo, o contra Nike en Indonesia— también se habían unido y habían comenza-

do a efectuar un proceso de fertilización mental mutua, y con frecuencia acudiendo a los mismos sitios de Internet.

Este movimiento emergente ya ha logrado una victoria importante: lograr que el Acuerdo Multilateral sobre Inversiones fuera retirado de la agenda de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico en abril de 1998. Como señaló entonces el *Financial Times* con sorpresa, «el arma decisiva de los oponentes es Internet. Como funcionan en todo el mundo por medio de la Red, han condenado el acuerdo propuesto por ser una conspiración para asegurar el dominio global de las empresas multinacionales, y han creado un movimiento internacional de resistencia desde abajo». El artículo citaba las palabras de un funcionario de la Organización Mundial del Comercio que dijo: «Las ONG han saboreado la sangre. Ahora querrán más».[1] Y es verdad.

El 18 de junio de 1999, estas conexiones virtuales se hicieron realidad cuando una coalición de grupos, entre los que estaban Recuperar las Calles y Acción Popular Global, celebraron la Segunda Fiesta Global, esta vez en coincidencia con la reunión del G-8 en Colonia, Alemania. El evento, calificado de «carnaval mundial contra el capital», estuvo claramente dirigido contra el poder de las empresas. En todo el mundo se celebraron fiestas en las zonas financieras, ante los edificios de la Bolsa, las grandes tiendas, los bancos y las sedes de las multinacionales. Ese día, con sus eventos simultáneos en 70 ciudades distintas, fue el primer ensayo de un nuevo actor de la escena política mundial; reveló las posibilidades y la creatividad del movimiento y puso de manifiesto, como nunca antes, hasta dónde ha llegado el odio latente hacia las empresas.

Aunque cada celebración se organizaba a su manera, todas tenían un tema común. En Bangladesh, las obreras del vestido protestaban contra las condiciones en las fábricas; en San Francisco, contra las mismas condiciones, pero ante las tiendas de The Gap; en Montevideo, Uruguay, los militantes convirtieron la plaza principal del barrio financiero en un espectáculo a favor del «comercio justo»: en Madrid, bloquearon la entrada de la Bolsa. Y en Colonia, sede de la cumbre del G-8, los activistas europeos celebraron una contracumbre y exigieron el perdón de la deuda de los países del Tercer Mundo. A ellos se unieron 500 agricultores indios que habían recorrido Europa Occidental en una «caravana intercontinental». En el camino se detenían ante las sedes de multinacionales agrícolas como Cargill y Monsanto, cuyas se-

1. Guy de Jobquieres, «Network Guerrillas», *Financial Times,* 30 de abril de 1998.

millas patentadas y cuyas maniobras genéticas en los granos han cargado a muchos campesinos indios con deudas abrumadoras.

El mismo día en que los campesinos se manifestaban pacíficamente en Colonia, el barrio financiero de Londres se convirtió en una zona de guerra; la ciudad no había visto nada semejante desde los motines de 1990, provocados por el impuesto de la capitalización. El evento comenzó siendo una fiesta política surrealista al estilo del RLC. Las calles fueron copadas por ciclistas de Critical Mass y luego inundadas por militantes vestidos con ropas de segunda mano y eslóganes pintados en la espalda. Los asistentes bailaron en los umbrales de las torres de oficinas, rodearon la Tesorería con una cadena humana e hicieron sentadas pacíficas en varios bancos. Mientras tanto, los banqueros y los corredores de Bolsa debieron acudir a sus trabajos vestidos con ropa informal, pues la policía les había aconsejado confundirse con los militantes para evitar recibir un tartazo en la cara. Pero a medida que transcurría la jornada, la multitud se dividió en grupos pequeños que gradualmente se tornaron más violentos. Uno penetró en la Bolsa de Futuros y rompió todos los cristales de la entrada, interrumpiendo las operaciones y obligando a evacuar el edificio. En otras partes de Londres, un restaurante McDonald's, un banco y un concesionario de Mercedes Benz fueron destrozados, un manifestante fue arrollado por un vehículo policial y varios policías resultaron heridos. También hubo motines en Eugene, Oregón: se quebraron cristales de las ventanas de bancos y de restaurantes de comida rápida, se volcaron coches, los manifestantes atacaron a la policía con piedras y los policías a los manifestantes con gases lacrimógenos. En ambas ciudades los temas políticos de los actos, la ampliación de las disparidades económicas y las brutalidades de la globalización y el libre mercado, quedaron ahogadas por el sonido de los cristales rotos.

En Ginebra, el mensaje fue claro como el día: en lugar de arrojar piedras a las ventanas, los militantes se presentaron con jabón, esponjas y escobas para lavar la fachada de los grandes bancos del centro de la ciudad. Explicaron a la prensa que sólo deseaban ayudar a estas excelentes instituciones a limpiarse las manchas que les había dejado la gestión de las abrumadoras deudas del Tercer Mundo y del oro nazi. En Port Harcourt, Nigeria, se celebró un «Carnaval de los Oprimidos» de tono militante pero alegre. Una multitud de 10 mil personas saludó al hermano de Ken Saro-Wiwa, que regresaba al país después de varios años de exilio. Tras escuchar un discurso de Owens Wiwa, los asistentes se dirigieron hacia la entrada de la sede local de Shell Oil y

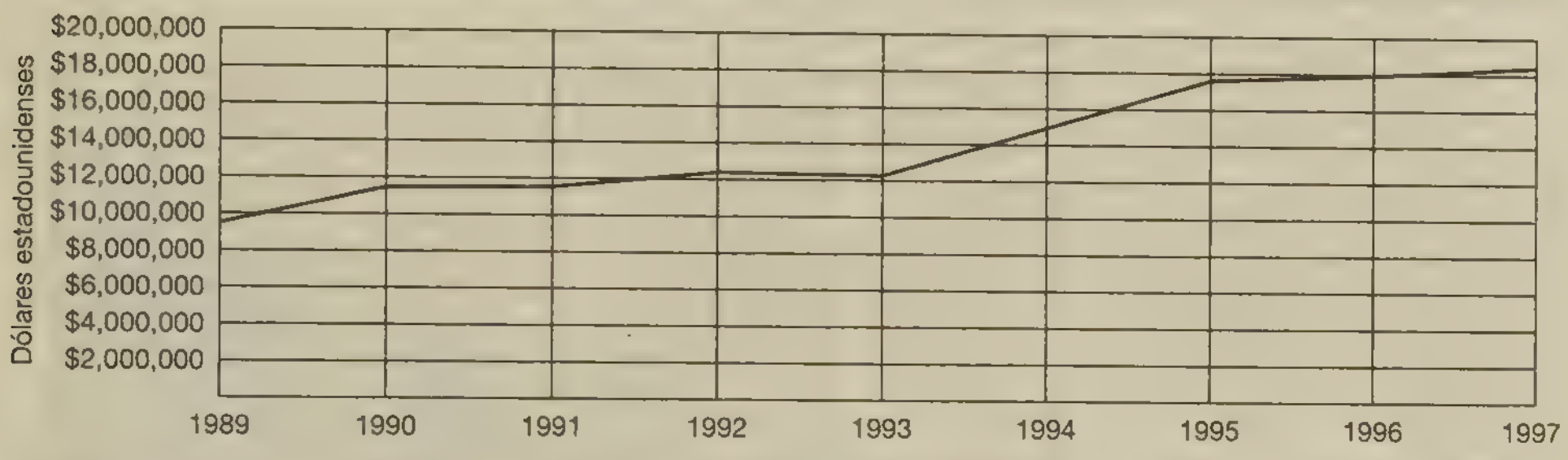
la bloquearon durante varias horas. La próxima parada fue una calle que lleva el nombre del dictador nigeriano, el general Sani Abacha, y tras arrancar los carteles con su nombre, la rebautizaron temporalmente con el de un hombre que él había asesinado: el de Ken Saro-Wiwa. Según los organizadores del evento, «la gente bailó y cantó en las calles, paralizando las actividades de Port Harcourt, la capital petrolera de Nigeria».

Y todo sucedió el mismo día.

Cuando estos movimientos de resistencia comenzaron a formarse a mediados de la década de 1990, parecían ser un conjunto de partidarios del proteccionismo que se reunían por la sola necesidad de combatir todo lo que tuviera alcance global. Pero a medida que los militantes se han unido por encima de las fronteras, ha aparecido un programa distinto, que sigue integrando la globalización pero que quiere arrancarla de manos de las multinacionales. Los inversores éticos, los piratas culturales, los defensores de los espacios públicos, los gremialistas de McDonald's, los *hacktivistas* de los derechos humanos, los militantes universitarios y los vigías anticorporativos de Internet constituyen los primeros capítulos de la lucha para que exista una alternativa ciudadana al imperio internacional de las marcas. Esa exigencia, que en algunas partes del mundo se sigue susurrando apenas, como para evitar el mal de ojo, consiste en construir un movimiento de resistencia a la vez popular y altamente técnico; un movimiento tan global y capaz de una acción coordinada como las multinacionales que intentan subvertir.

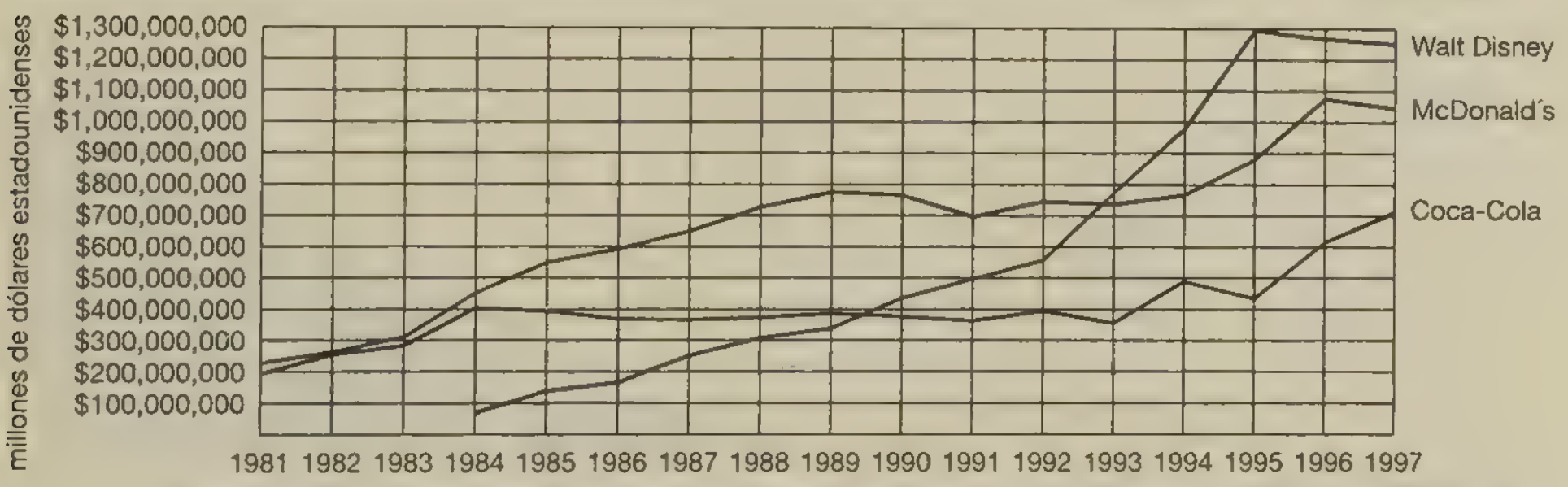
Apéndice

TABLA 1.3. Gasto Publicitario de Absolut Vodka, 1989-1997



Fuente: «Guía del Gasto Medio» anual, de *Food & Beverage Marketing,* agosto de 1991, agosto de 1993, agosto de 1995, julio de 1996 y agosto de 1998.

TABLA 1.4. Modelos de Gasto Publicitario de las Supermarcas, 1981-1997

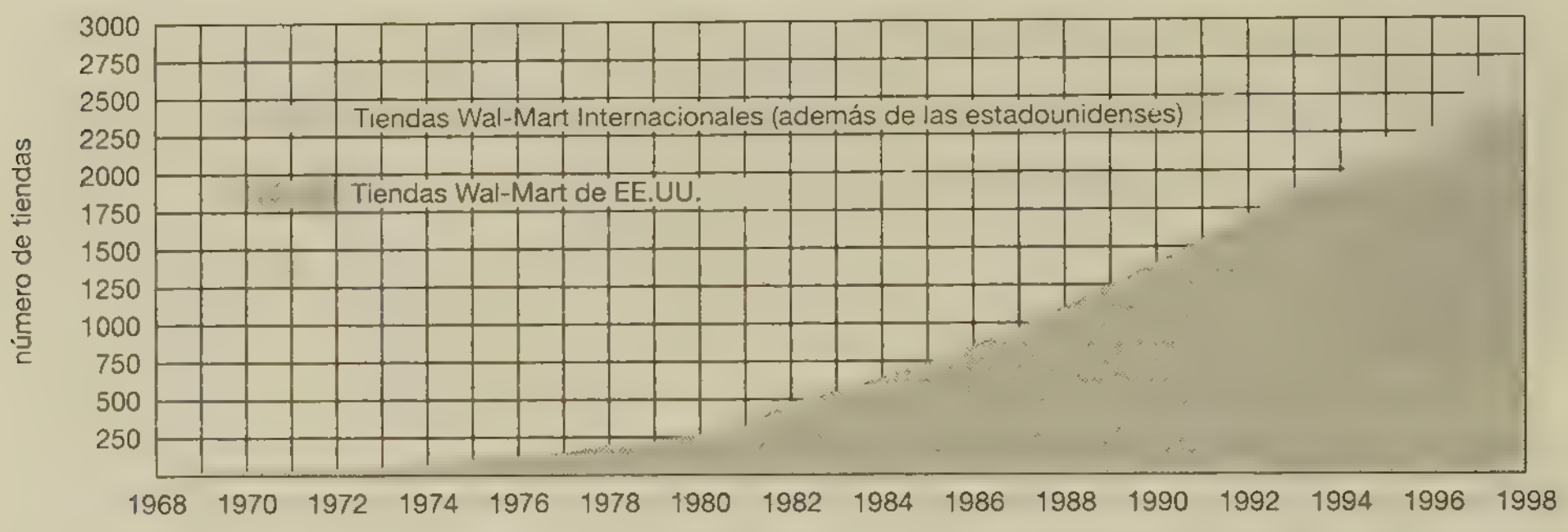


Fuente: «Los 100 principales anunciadores nacionales», *Advertising Age,* 1982-1998.

TABLA 2.1a. Impuestos de las empresas expresados como porcentaje del ingreso nacional total de Canadá, 1955, 1983 y 1998

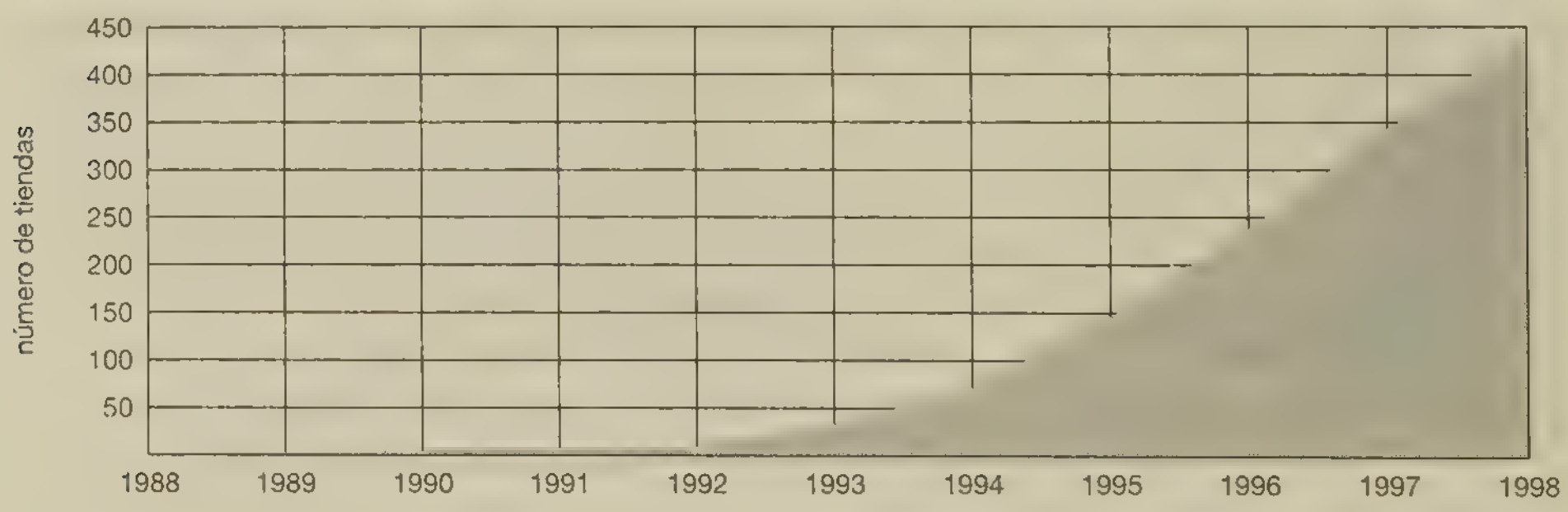
Fuente: Departamento de Finanzas, Canadian Economic Observer y Estadísticas de Canadá.

TABLA 6.1. Aumento del número de tiendas Wal-Mart, 1968-1998



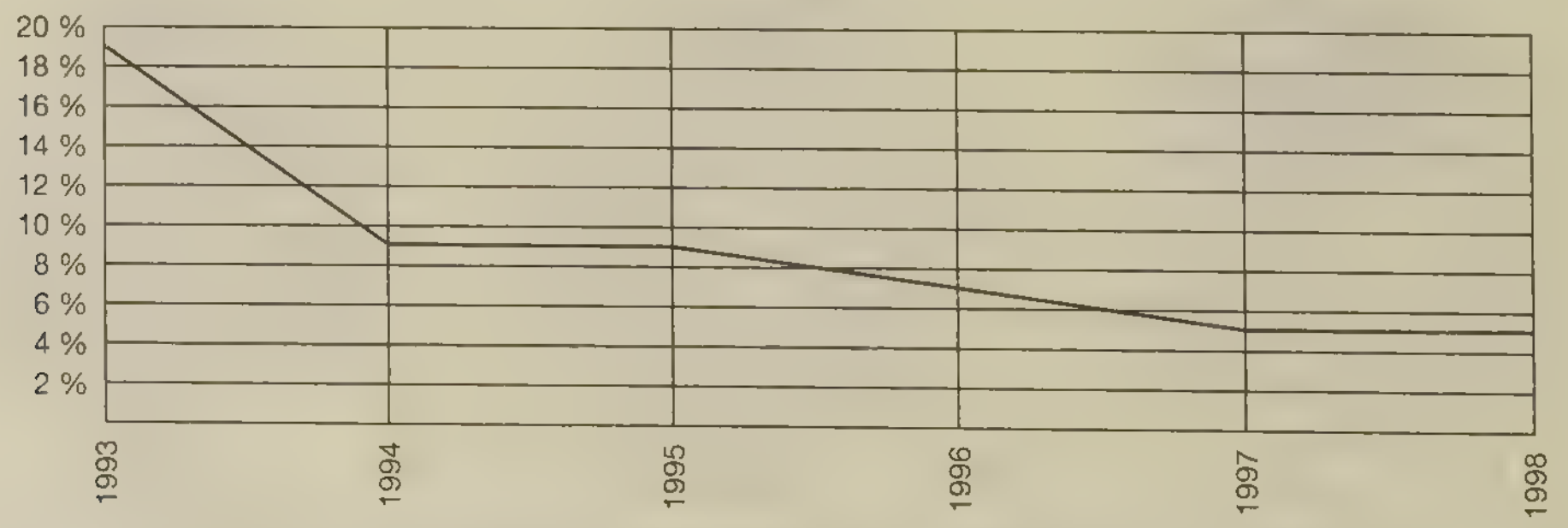
Fuente: Cifras ofrecidas por Wal-Mart.

TABLA 6.2. Aumento de la cantidad de supercentros Wal-Mart, 1988-98



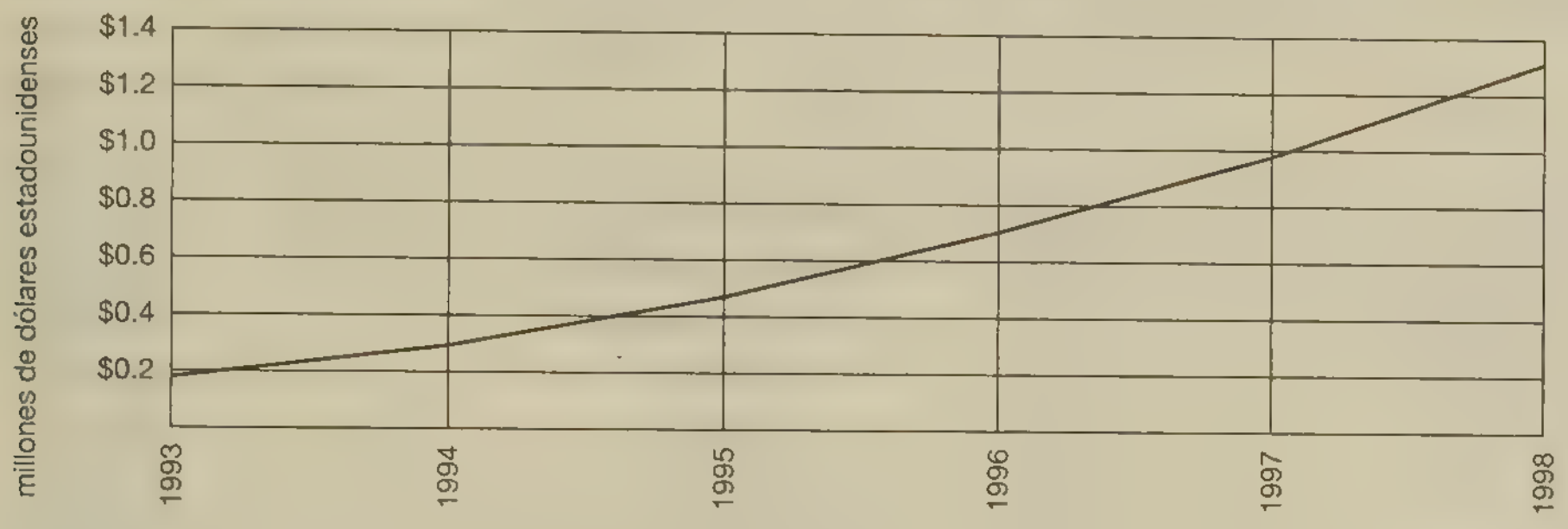
Fuente: Cifras ofrecidas por Wal-Mart.

TABLA 6.3. Cambio porcentual de las ventas de Starbucks por tienda, 1993-1998



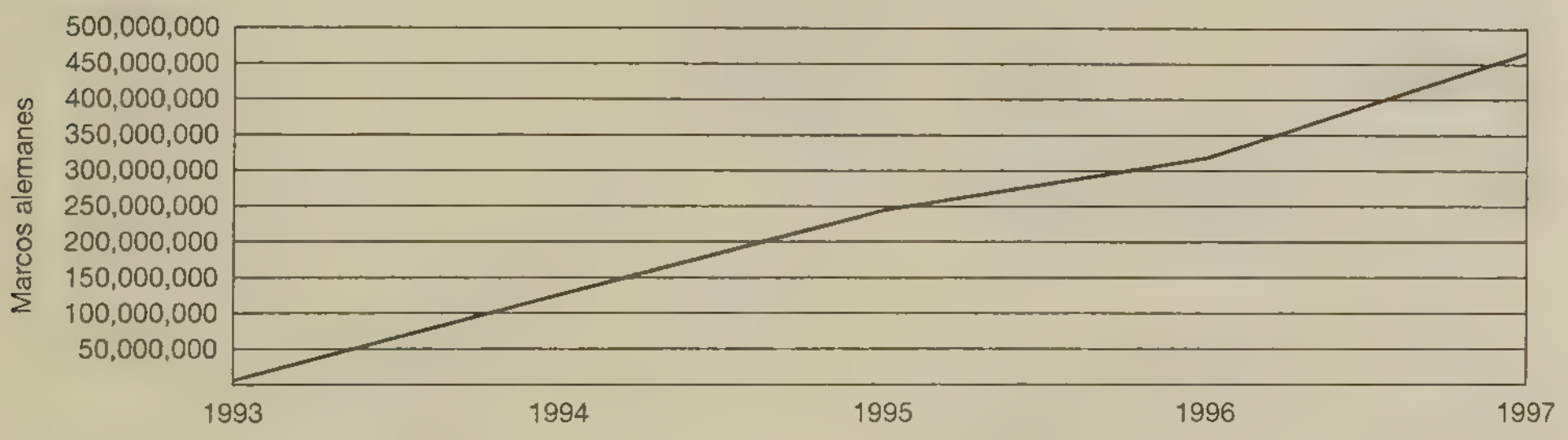
Fuente: Informes Anuales de Starbucks de 1997 y 1998.

TABLA 6.4. Ingreso total neto de Starbucks, 1993-1998



Fuente: Informes Anuales de Starbucks de 1997 y 1998.

TABLA 9.1. Beneficios de Adidas, 1993-1997



Fuentes: AFX News, 11 de abril de 1995, AFX News, 7 de marzo de 1996, Servicios Financieros de Reuters, 11 de marzo de 1997, AFX News, 5 de marzo de 1998. En septiembre de 1999, un marco alemán valía 0,53 dólares.

TABLA 9.2. Porcentaje de cambios en el empleo en los sectores textil, de la vestimenta y el calzado, 1980-1993

País	% de cambio	País	% de cambio
Finlandia	–71,7	Mauricio	344,6
Suecia	–65,4	Indonesia	177,4
Noruega	–64,9	Marruecos	166,5
Austria	–51,5	Jordania	160,8
Polonia	–51,0	Jamaica	101,7
Siria	–50,0	Malasia	101,2
Francia	–45,4	México	85,5
Hungría	–43,1	China	57,3
Holanda	–41,7	República Islámica de Irán	34,0
Reino Unido	–41,5	Turquía	33,7
Nueva Zelanda	–40,9	Filipinas	31,8
Alemania	–40,2	Honduras	30,5
España	–35,3	Chile	27,2
Australia	–34,7	Kenia	16,1
Argentina	–32,9	Israel	13,4
Estados Unidos	–30,1	Venezuela	7,9

Fuente: Oficina Internacional del Trabajo.

TABLA 9.3. Perfiles de los talleres de trabajo esclavo

Empresa/ Marca	Fábrica en China	Salarios por hora	Horas por semana	Condiciones
Maletines y bolsos de Wal-Mart/ Kathie Lee Gifford	Liang Shi Handbag Factory	De 0,13 a 0,23 dólares	60-70; turnos de 10 horas, 6-7 días por semana	La fábrica carece de equipos contra incendios; hacinamiento en los dormitorios, de 10 personas en cada uno; sin beneficios sociales; sin contrato legal de trabajo; los trabajadores no han oído hablar de ningún Código de Conducta.
Maletines y bolsos de Wal-Mart/ Kathie Lee	Ya Li Handbag, Ltd.	De 0,18 a 0,28 dólares	60, más horas extras en turnos de hasta 16 horas	Horas extras obligatorias; fuertes multas por la negativa a cumplirlas; paga de 2 centavos y medio de dólares por ellas; algunos trabajadores no cobran durante 3 o 4 meses; dormitorios con 12 personas; sin beneficios sociales ni contrato de trabajo; los trabajadores no han oído hablar de ningún Código de Conducta.
Wal-Mart/ Katie Lee	Li Wen Factory	De 0,20 a 0,35 dólares	84; turnos de 12 horas, 7 días por semana; turnos obligatorios de 24 horas en época fuerte	Horas extraordinarias obligatorias, graves multas por la negativa a cumplirlas; sin beneficios sociales ni pagas superiores por horas extraordinarias; en los dormitorios no existe equipo contra incendios; los trabajadores no tienen contrato ni han oído hablar de ningún Código de Conducta.
Wal-Mart	Tianjin Yuhua Garment Factory	0,23 dólares	60	Wal-Mart está retirándose de esta fábrica y de otras grandes plantas de propiedad pública del norte para asignar sus contratos a talleres privados de trabajo esclavo con salarios bajos del sur de China.
Ann Taylor y Preview	Kang Yi Fashion Manufacturers	0,14 dólares	96, 7 días por semana, desde las 07:00 hasta medianoche	Los trabajadores no han oído hablar de ningún Código de Conducta; duermen de 6 a 10 personas en dormitorios comunes.
Ralph Lauren, Ellen Tracy/ Lynda Allard	Iris Fashions	0,20 dólares	72-80; turnos de 12 a 15 horas, 6 días por semana	No hay asociaciones gremiales; las horas extraordinarias se pagan a 0,06 dólares más y 0,02 dólares por cada collar de camisa confeccionado.
Esprit Label (Grupo Esprit)	You Li Fashion Factory	0,13 dólares	93; de 07.30 a medianoche, 7 días por semana	No se pagan las horas extraordinarias; algunas veces hay que hacer turnos de 24 horas; duermen entre 6 y 8 personas en una habitación; éstas son oscuras y sucias; los trabajadores tienen miedo y son vigilados constantemente; no han oído hablar de ningún Código de Conducta.
Liz Claiborne y Bugle Boy	Shanghai Shirt 2d Factory	0,25 dólares	66; de 08:000 a 20:00, 6 días por semana	Se despide a los trabajadores si no hacen horas extraordinarias; no hay asociación gremial.

Liz Claiborne	Shanghai Jiang District Silk Fashions Ltd.	0,28 dólares	60-70; turnos de 11,5 horas, 6 días por semana	
J. C. Penney	Zhong Mei Garment Factory	0,18 dólares	78; turnos de 11 horas, 7 días por semana	No hay asociación gremial ni beneficios sociales: los trabajadores no han oído hablar del Código de Conducta de J. C. Penney.
Kmart	Shanghai N° 4 Shirt Factory	0,28 dólares	70	
Cherokee Jeans	Meiming Garment Factory	0,24 dólares	60-70	Sin beneficios sociales; los trabajadores nunca han oído hablar del seguimiento externo; en cada habitación duermen 8 personas.
Sears	Tianjin Beifang Garment Factory	0,28 dólares	60	Sears se está retirando para reasumir la producción en un taller de trabajo esclavo del sur, no reglamentado y con salarios más bajos.
Structure/ The Limited	Aoda Garment Factory	0,32 dólares	70	No existen asociaciones gremiales; en cada habitación duermen 6 trabajadores.
Nike Athletic Shoes	Wellco Factory	0,19 dólares	77-84; turnos de 11-12 horas 7 días por semana	Los obreros son multados si se niegan a hacer horas extraordinarias: no se paga extra por ellas; la mayoría no tiene contrato legal de trabajo; se les grita y humilla, con algunos castigos corporales; se despide arbitrariamente a las embarazadas y con más de 25 años de edad; se las multa por hablar mientras trabajan; hay unos 10 niños en la sección de costura; la mayoría de los trabajadores no han oído hablar del Código de Conducta de Nike.
Nike y Adidas Athletic Shoes	Yue Yuen Factory	0,19 dólares	60-84	Horas extraordinarias obligatorias sin pagos extra; ruido y contaminación excesivos; en la fábrica hay emisión de humo; ningún trabajador ha oído hablar del Código de Conducta de Nike.
Adidas Garments	Tung Tat Garment Factory	0,22 dólares	75-87; turnos de 12,5 horas, 6 o 7 días por semana	Se despide a los empleados por llegar tarde, descansar o hablar mientras trabajan; en cada habitación duermen 8 trabajadores.

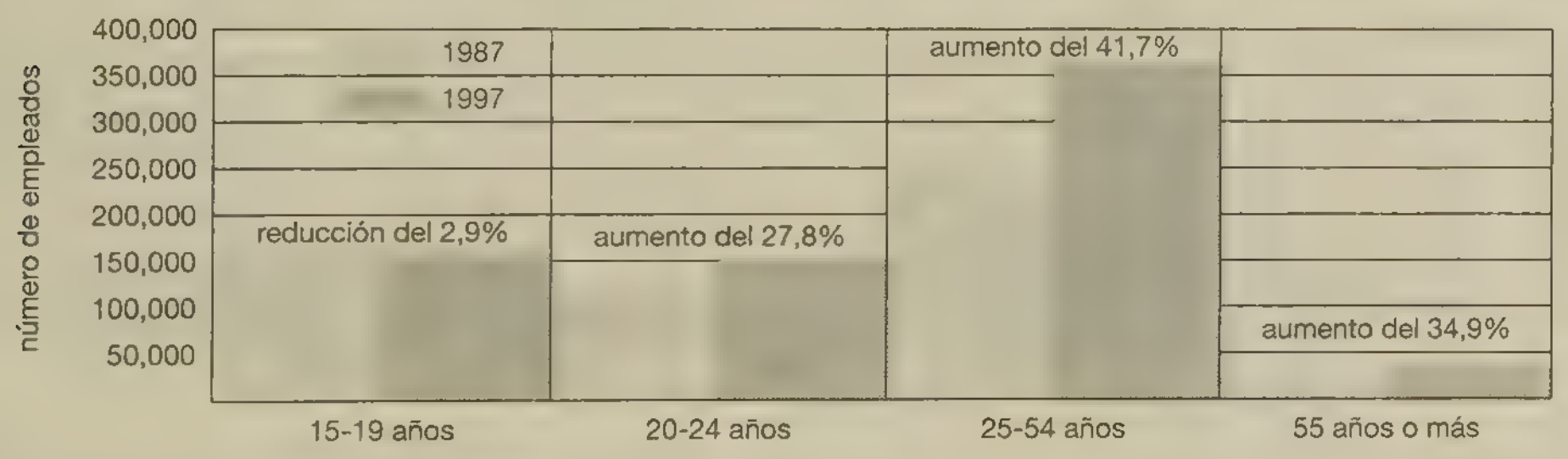
Fuente: «Company Profiles/Working Conditions: Factories in China Producing Goods for Export to the U.S.», «Made in China: Behind the Label», Charles Kernaghan, del Comité Nacional del Trabajo, marzo de 1998. Los salarios se expresan en dólares estadounidenses.

TABLA 10.1. Porcentaje de salarios por hora en 1997 en el sector minorista de EE.UU., Canadá y el Reino Unido

Sector Minorista	EE.UU.	Canadá	R.U.
Porcentaje General	$12,26	$14,63	£9,10
	$8,34	$10,70	£4,58

Fuente de las cifras relativas a EE.UU.: Oficina de Estadísticas Laborales. Fuente de las cifras relativas a Canadá: Estimaciones Anuales del Empleo, Salarios y Horas de Trabajo, Estadísticas de Canadá. Fuente de las cifras relativas al Reino Unido: nueva encuesta sobre salarios, Oficina Nacional de Estadística.

TABLA 10.3. Envejecimiento de los trabajadores de restaurantes de comida rápida del Canadá, 1987-1997

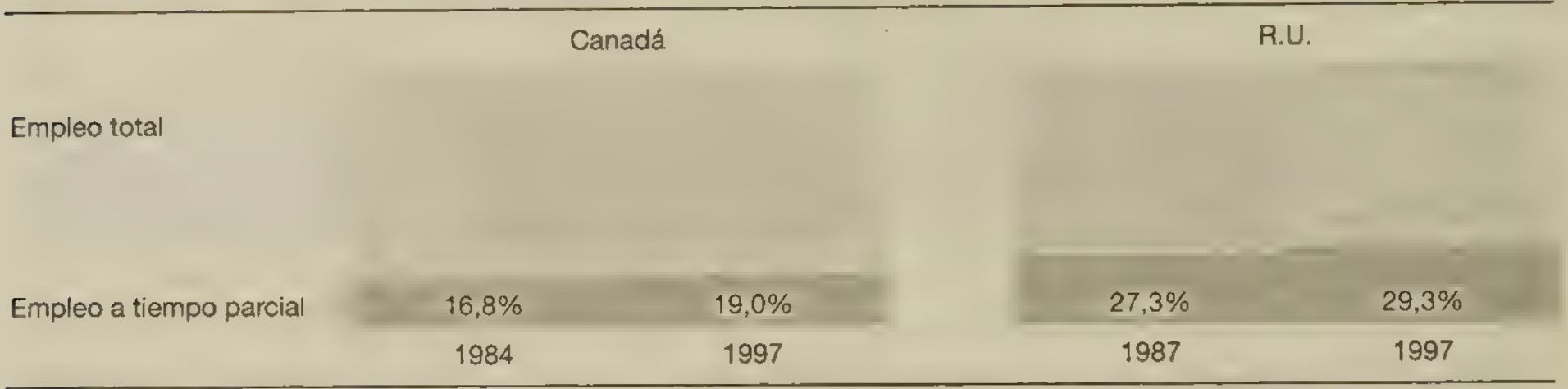


Fuente: Estadísticas de Canadá.

TABLA 10.4. Porcentaje de trabajadores a tiempo completo comparados con empleados a tiempo parcial en cadenas del sector de servicios

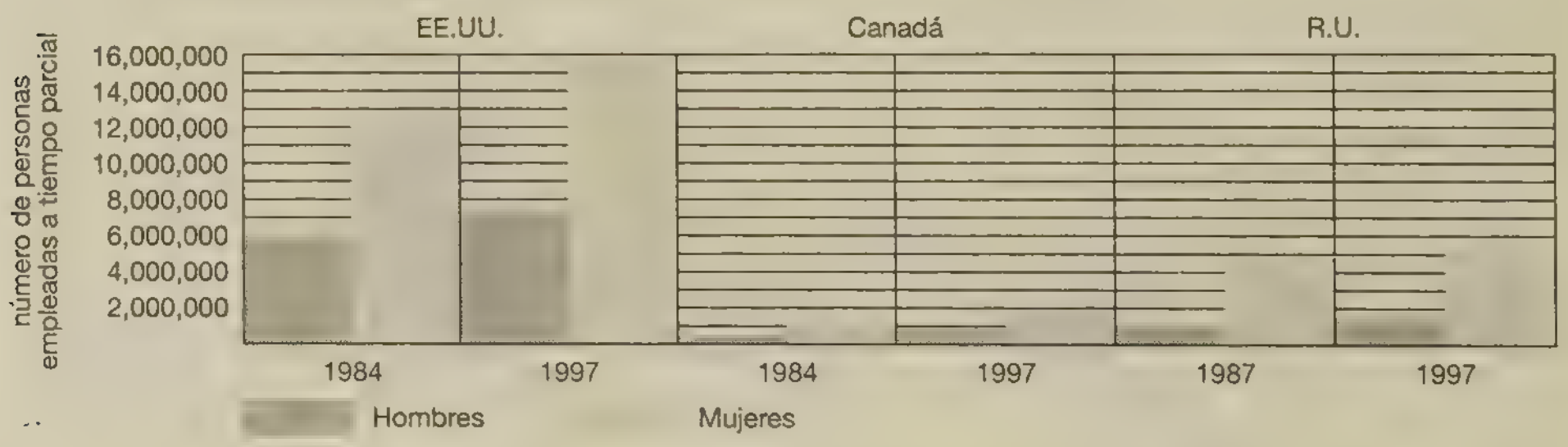
	McDonald´s (la cadena define el empleo a tiempo completo como 37 o más horas de trabajo)	**Gap** (la cadena define el empleo a tiempo completo como 30 o más horas de trabajo)	**Starbucks** (la cadena define el empleo a tiempo completo como 20 o más horas de trabajo)	**Wal-Mart** (la cadena define el empleo a tiempo completo como 28 o más horas de trabajo)
A tiempo completo	20%	30%	57%	70%
A tiempo parcial	80%	70%	43%	30%

TABLA 10.5. Empleo a tiempo parcial expresado como porcentaje del empleo total en Canadá y el Reino Unido



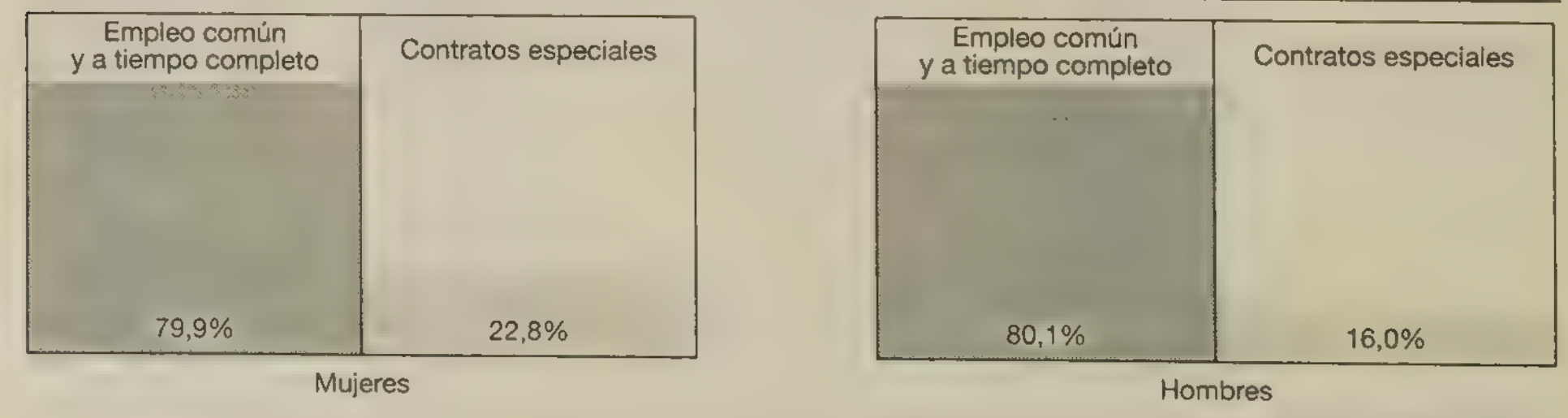
Fuente de las cifras relativas a Canadá: Estadísticas de Canadá, Base de Datos sobre la Fuerza de Trabajo. Fuente de las cifras relativas al Reino Unido: Oficina Nacional de Estadísticas.

TABLA 10.6. Empleo a tiempo parcial en EE.UU., Canadá y el Reino Unido por sexo, 1984/1987 y 1997



Fuente de las cifras relativas a EE.UU.: Oficina de Estadísticas Laborales. Fuente de las cifras relativas a Canadá: Estadísticas de Canadá, Base de Datos sobre la Fuerza de Trabajo. Fuente de las cifras relativas al Reino Unido: Oficina Nacional de Estadísticas; las cifras relativas a 1987 son estimaciones. No existían cifras por edad relativas al empleo a tiempo parcial.

TABLA 10.7. Porcentaje de personas empleadas según contratos de trabajo comunes y especiales que tienen beneficios sociales en EE.UU.



Fuente: Instituto de Política Económica e Instituto de Investigación y Educación de la Mujer.

TABLA 11.5. Tasas de desempleo en algunos países en 1970 y 1998

País	1970	1998	País	1970	1998
Australia	1,6 %	08,0 %	Holanda (a)	1,1 %	05,0 %
Canadá	5,9 %	08,3 %	Filipinas (c)	5,2 %	07,9 %
Finlandia	1,9 %	11,4 %	Corea del Sur (d)	4,5 %	06,8 %
Francia (a)	2,4 %	12,0 %	España	1,1 %	18,8 %
Alemania (b)	0,7 %	12,3 %	Suecia	1,5 %	06,5 %
Italia (a)	5,4 %	12,0 %	Reino Unido	2,6 %	04,7 %
Japón (d)	1,1 %	04,1 %	Estados Unidos	4,9 %	04,5 %

Fuente: *anuario de Estadísticas Laborales*, de 1980 a 1990. Oficina Internacional del Trabajo (fuentes para los datos de cada país: encuestas de la población activa, estadísticas de la industria del seguro, estadísticas de las oficinas de empleo, cálculos oficiales y datos administrativos).
Nota: A causa de las diferentes metodologías, no todos los datos son estrictamente comparables.
a. Los datos de Francia, Italia y Holanda correspondientes a 1998 son pronósticos de *World Economic and Social Survey 1998: Trends and Policies in the World Economy,* Naciones Unidas, basados en datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
b. La cifra de Alemania correspondiente a 1970 representa a la República Federal de Alemania.
c. Las cifras correspondientes a Filipinas comparan 1971 y 1997.
d. En febrero de 1999, el índice japonés de desempleo se elevó al 4,7. En marzo de 1999, el de Corea del Sur alcanzó el 8,1%.

TABLA 11.7. Tasas de desempleo en los jóvenes como porcentaje del desempleo total, en algunos países, 1997

País	1997	País	1997
Australia	38,6 %	Japón	24,9 %
Canadá	28,7 %	Holanda	29,1 %
República Checa	30,5 %	Filipinas	45,4 %
Finlandia	21,5 %	Corea del Sur	34,4 %
Francia	20,3 %	España	30,8 %
Alemania	12,2 %	Suecia	20,2 %
Indonesia*	72,5 %	Reino Unido	29,9 %
Italia	20,2 %	Estados Unidos	35,9 %

Fuente: *Yearbook of Labour Statistics*, de 1980 a 1997, Oficina Internacional del Trabajo (fuentes para cada país: encuestas sobre el trabajo, estadísticas de la Seguridad Social, estadísticas de las oficinas de empleo, estimaciones oficiales e informes administrativos). La cifra correspondiente a Italia procede del Instituto Nazionale di Statistica. Todas las franjas de edad están entre los 15 y 24 años, excepto España, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos (16-24), Alemania (14-24) y Francia (14-24).
* La cifra de Indonesia corresponde a 1996.

Epílogo

Dos años en las calles: traspasar los símbolos

La primera edición de *No Logo* acaba con la imagen de unos activistas que hablan en voz baja de sus planes para impulsar un movimiento mundial frente a las corporaciones. Pero cuando el libro ya estaba en la imprenta sucedió algo que lo cambió todo: el 30 de noviembre de 1999, las calles de Seattle se llenaron de manifestantes contra la Organización Mundial del Comercio. De la noche a la mañana, aquellos susurros se convirtieron en un clamor que resonó por todo el mundo. Aquel movimiento dejó de ser un secreto, un rumor, un presentimiento. Se había convertido en una realidad.

Seattle situó las campañas políticas descritas en este libro en un lugar mucho más destacado del discurso político. Mientras estas manifestaciones masivas se extendían a Washington, Québec, Nueva Delhi, Melbourne, Génova, Buenos Aires y otras ciudades, la prensa era el campo de encendidos debates sobre la violencia de la policía y de los manifestantes y sobre las alternativas —si las hay— a lo que los franceses llaman *capitalisme sauvage*. Los temas que impulsaban estas manifestaciones también cambiaron. Con enorme rapidez, los estudiantes activistas que habían empezado denunciando la conducta inmoral de una empresa comenzaron a cuestionar la lógica del capitalismo mismo y la eficacia de la economía vertical. Los grupos religiosos que an-

tes exigían la condonación de la deuda del Tercer Mundo ahora hablaban del fracaso del «modelo económico neoliberal» según el cual el capital se debe liberar de cualquier obstáculo que impida su futuro desarrollo. En lugar de exigir la reforma del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, muchos exigían su total abolición. Y los activistas contrarios a la publicidad ya no se contentaban con inutilizar una valla publicitaria y se dedicaban a crear nuevas y apasionantes redes de medios de comunicación basados en la participación, como los Independent Media Centres hoy presentes en decenas de ciudades de todo el mundo.

Mientras tanto, las principales instituciones que han defendido e impulsado políticas globales de carácter neoliberal también han experimentado su propia metamorfosis. El Banco Mundial, el FMI, la OMC y el Foro Económico Mundial han dejado de negar que su modelo de globalización no ofrece los resultados prometidos y han empezado a preocuparse —por lo menos en sus declaraciones públicas— por las paradojas de la esclavitud de la deuda, la pandemia del sida y la exclusión de miles de millones de personas del mercado global.

Comprendí con claridad que debía poner *No Logo* al día. El problema era que, a pesar de todos estos cambios —o, para ser más exactos, a causa de ellos—, me era prácticamente imposible poderlo hacer. Al igual que muchos otros activistas y teóricos de este campo, desde que Seattle irrumpió en la escena mundial me he visto arrastrada por el ímpetu imparable de las batallas en torno a la globalización y no he dejado de hablar, debatir, organizar y viajar. En otras palabras, hemos estado haciendo lo que todo movimiento debe hacer: moverse. Y muchas veces con tanta rapidez que parecía imposible seguir los últimos acontecimientos, por no hablar de parar un poco y reflexionar para ver hacia dónde nos está llevando todo esto.

Este contexto sólo empezó a cambiar, por lo menos en Estados Unidos, tras los ataques del 11 de septiembre. De repente, todo el mundo parecía hablar de las diferencias entre los ricos y los pobres del mundo y de la ausencia de democracia en tantos y tantos lugares. Aunque la opinión pública estadounidense era más consciente de los fallos de la economía global —fallos minimizados en la prensa ante la euforia desatada por la prosperidad del *boom* económico—, de repente fue mucho más difícil transformar esa conciencia en acción política. La población, en lugar de exigir a sus gobernantes el cambio de unas políticas claramente ineficaces, entregaba atemorizada montones de cheques en blanco a sus políticos permitiéndoles seguir con más de lo

mismo: nuevas rebajas de impuestos para las grandes empresas, nuevos acuerdos comerciales, nuevos planes de privatización. En este clima, toda disensión se consideraba antipatriótica.

Tras el 11 de septiembre, los activistas estadounidenses se han tenido que enfrentar a otros retos. Como se ha dicho en este libro, a mediados de los años noventa empezaron a centrarse en las grandes empresas en respuesta al carácter virtual que tienen tantos poderes de hoy: los mercados monetarios y bursátiles, la propiedad intelectual, las marcas y los arcanos acuerdos comerciales. Aferrándose a los símbolos, sea una marca famosa como Nike o una importante cumbre de líderes mundiales, lo intangible se hizo temporalmente real y la inmensidad del mercado global adquirió una escala más humana. Pero la iconografía dominante de este movimiento —los logotipos saturados de cultura, los estilos de guerra de guerrillas, la elección de marcas y de objetivos políticos— parece totalmente diferente tras los horrores del 11 de septiembre. Hoy en día, hasta las campañas basadas en una subversión pacífica de poderosos símbolos capitalistas se encuentran con un paisaje semiótico totalmente transformado.

Me di cuenta de esto hace muy poco, mientras miraba una serie de diapositivas que había estado reuniendo justo antes de los ataques y que hacían referencia a la creciente absorción de las imágenes anticorporativas por parte del marketing empresarial. En una de ellas aparecen unos activistas pintando con un *spray* el escaparate de un establecimiento Gap durante las protestas de Seattle. La siguiente muestra unos escaparates de Gap posteriores a esa fecha con su propia pintada «de diseño»: la palabra «Independencia» en negro, como pintada con un *spray*. Y en otra aparece una imagen del juego «Estado de excepción» para la Sony PlayStation donde unos anarquistas, con su cuidada melena al viento, lanzan piedras a unos siniestros policías antidisturbios que protegen una ficticia Organización Americana del Comercio. Cuando obervé estas imágenes juntas por primera vez, me quedé asombrada ante la capacidad de asimilación de las grandes empresas. Pero al verlas tras el 11 de septiembre comprendí que esas imágenes habían sido barridas al instante por los ataques terroristas, como tantos vehículos y personas simulados en el escenario de una película de catástrofes.

Difícilmente podía ser de otro modo. Los ataques a las Torres Gemelas y al Pentágono fueron actos de terrorismo atroces y reales, pero también fueron unos actos de guerra simbólica y se entendieron al instante como tales. Como han dicho muchos comentaristas, las torres no

sólo eran edificios altos: también eran «símbolos del capitalismo estadounidense». Como era de esperar, muchos políticos contrarios a la postura anticorporativa han empezado a utilizar el simbolismo de los ataques para argumentar que estos actos de terrorismo constituyen una expresión extrema de las ideas sostenidas por los manifestantes. Para algunos representan el otro extremo de un continuo de violencia antiamericana y anticorporativa: se empieza con los escaparates de Starbucks en Seattle y se acaba con las Torres Gemelas.

Otros han ido aún más lejos afirmando que las políticas de libre mercado son el frente económico de la guerra contra el terrorismo. Apoyar la «libertad de comercio» se considera un deber patriótico como el béisbol o ir de compras. Según Robert Zoellick, delegado comercial de Estados Unidos, el comercio «fomenta los valores que se encuentran en el núcleo de esta larga lucha» y Estados Unidos necesitan una nueva campaña destinada a «luchar contra el terrorismo mediante el comercio». En un artículo publicado en la *New York Times Magazine*, Michael Lewis combina de una manera similar la lucha por la libertad y la libertad de comercio diciendo que los empresarios y corredores que habían muerto no eran «sólo símbolos, sino también practicantes de la libertad... Se esfuerzan duramente, aunque sea de forma involuntaria, por liberar a otros de sus limitaciones. Esto hace que sean, en ausencia de otra alternativa, la antítesis espiritual del fundamentalista religioso cuyo negocio se basa en negar la libertad personal en el nombre de algún poder supuestamente superior».

Con esto se ha trazado una nueva —y burda— línea de batalla: quienes no están con el gobierno estadounidense están con los terroristas; oponerse a la globalización impulsada por el mercado equivale a respaldar los diabólicos objetivos del terrorismo.

Naturalmente, esta lógica presenta un claro problema: la idea de que el mercado puede ofrecer por sí solo soluciones a todos nuestros problemas sociales ha sido totalmente desmentida por la experiencia misma del 11 de septiembre. El personal de la seguridad privatizada de los aeropuertos que no descubrió las armas de los asaltantes, las instituciones privadas que organizaron tan mal la asistencia a las víctimas o el fracaso en el intento de estimular la economía mediante el rescate de las empresas en dificultades indican que las políticas impulsadas por el mercado no contribuyen a que se gane la guerra contra el terrorismo. En realidad, son un lastre. Puede que, temporalmente, criticar a los políticos no se vea con buenos ojos, pero el eslogan que resuena en la calle en las manifestaciones contra la globalización, «Antes

que los beneficios están las personas», se ha convertido en una verdad manifiesta que muchos más ciudadanos estadounidenses han llegado a sentir de una forma profundamente visceral tras los ataques.

La manifestación más contundente de este cambio es el giro en la relación de la ciudadanía estadounidense con su sector público. Muchos servicios e instituciones que han sido infradotados, desprestigiados, liberalizados y privatizados durante las dos últimas décadas —aeropuertos, correos, hospitales, transportes, inspección de agua y alimentos— se han visto obligados a ocupar el centro del escenario tras los ataques y no estaban preparados para ello. Los estadounidenses han podido constatar lo que significa tener una sanidad pública tan saturada que no puede responder a una epidemia rutinaria de gripe y menos aún a un brote de ántrax. Ante la grave escasez de fármacos, los laboratorios privados no pudieron producir suficientes vacunas contra el ántrax para los soldados estadounidenses, por no hablar de la población civil. Después de una década de promesas, la sobrecargada agencia estadounidense para la protección del medio ambiente no había hecho prácticamente nada para proteger el suministro de agua de ataques bioterroristas. Y el suministro de alimentos resultó ser aún más vulnerable, ya que la inspección apenas cubría el 1 % de los alimentos importados: muy poca protección ante el creciente temor al «agroterrorismo».

Y el caso más desgarrador fue el de los bomberos que corrieron a salvar a los operadores de bolsa y a otros empleados de las torres demostrando que, después de todo, el sector público sigue teniendo un papel que desempeñar. Parece justo que las camisetas y las gorras que más se venden en las calles de Nueva York ya no sean las que llevan falsos logotipos de Nike o de Prada, sino la enseña del cuerpo de bomberos de Nueva York.

La importancia de un sector público fuerte no sólo se está redescubriendo en países ricos como Estados Unidos, sino también en países pobres, donde el fundamentalismo se ha ido extendiendo con gran rapidez. Los países con infraestructuras públicas asoladas por la deuda y por la guerra son terreno abonado para que «benefactores» fanáticos como Osama bin Laden puedan empezar a proporcionar servicios básicos que suelen pertenecer al sector público: carreteras, escuelas, centros médicos y hasta unos servicios sanitarios básicos. Y los seminarios islámicos extremistas de Pakistán, donde han sido adoctrinados tantos líderes talibanes, prosperan precisamente porque llenan un gran vacío de bienestar social: en un país que dedica el 90 % de su

presupuesto a su ejército y a su deuda —y una miseria a la educación— las *madrasas* no sólo proporcionan a los niños pobres enseñanza gratuita, sino también comida y alojamiento.

Cuando se intenta comprender la mecánica del terrorismo —en el norte y en el sur—, hay un tema que aparece una y otra vez: pagamos un precio muy alto cuando anteponemos las exigencias a corto plazo de las empresas (menos impuestos, menos «papeleo», más oportunidades de inversión) a las necesidades de las personas. Tras el 11 de septiembre, aferrarse a las soluciones de libre mercado basadas en el *laissez faire*, a pesar de las abrumadoras pruebas de su fracaso, se parece mucho a la fe ciega e irracional de los sistemas de creencias que abrazan los fanáticos religiosos embarcados en una *yihad* suicida.

Para los activistas existen muchas conexiones entre los ataques del 11 de septiembre y las muchas otras áreas donde las necesidades humanas se deben anteponer a los beneficios empresariales: desde el tratamiento del sida en África hasta las bolsas de pobreza de nuestras propias ciudades. También hay un importante papel que desempeñar en defensa de unas relaciones internacionales más ecuánimes. Está claro que el terrorismo es una amenaza internacional y que no ha empezado con los ataques a Estados Unidos. Pero, cuando Bush invita al mundo a unirse a la guerra librada por Estados Unidos saltándose la ONU y los tribunales internacionales, los activistas de la globalización deben defender aún con más firmeza el verdadero multilateralismo y rechazar de una vez por todas la etiqueta de la «antiglobalización». Desde el principio ha quedado claro que la coalición del presidente Bush no es una respuesta verdaderamente global al terrorismo, sino la internacionalización de los objetivos de la política exterior de un país: el sello distintivo del proceder estadounidense en la escena mundial, desde la mesa de negociaciones de la OMC hasta el abandono del Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático. Pero estos argumentos no se pueden plantear desde el antiamericanismo, sino desde un verdadero internacionalismo.

Sin duda, el papel más importante que pueden desempeñar quienes están preocupados por la explosión de poder de las grandes empresas no es sólo expresar su oposición, sino también actuar como modelo de otras maneras de organizar la sociedad, maneras ajenas a la encarnizada batalla entre el «bien» y el «mal». En el contexto actual, esto no es tarea fácil. Los ataques a Estados Unidos y los ataques de Estados Unidos a Afganistán han marcado el inicio de una era con una polarización ideológica que no se veía desde la guerra fría. Por un

lado, tenemos a George W. Bush diciendo: «Quien no está con nosotros está con los terroristas»; por otro, Bin Laden nos dice que «Estos sucesos han dividido el mundo en dos bandos, el de los fieles y el de los infieles». Los activistas anticorporativos y prodemocráticos deberían poner de manifiesto lo absurdo de esta dualidad e insistir en que estas dos opciones no son las únicas. Podemos difundir la existencia de caminos no emprendidos, de opciones no elegidas, de alternativas no desarrolladas. Como escribió el novelista y activista indio Arundhati Roy después del 11 de septiembre: «Los pueblos del mundo no tienen que elegir entre los talibanes y el gobierno estadounidense. Toda la belleza de la civilización humana —nuestro arte, nuestra música, nuestra literatura— está más allá de estos dos polos ideológicos fundamentalistas». Ante este mortal test de opciones múltiples, la respuesta debe ser: «Ninguna de las mencionadas».

Bastante antes del 11 de septiembre, en los círculos de este movimiento ya había una conciencia cada vez mayor de que era necesario centrar la atención en la articulación y el desarrollo de estas alternativas y no en el «salto de una cumbre a otra». Durante más de un año, los ataques básicamente simbólicos a cumbres de comercio y a empresas concretas habían sido abiertamente criticados por muchos que temían que las batallas en torno a la globalización —con sus destrozos de escaparates de McDonald's y sus enfrentamientos con la policía— estaban empezando a parecerse a una especie de teatro desconectado de los problemas que afectan a la vida cotidiana de la gente. Y la lucha en una guerra de símbolos tiene muchos aspectos insatisfactorios: se destrozan los escaparates y las reuniones se celebran en lugares aún más remotos, pero ¿y qué? Siguen siendo sólo símbolos, fachadas, representaciones.

En respuesta a ello, ya se estaba extendiendo un nuevo clima de impaciencia, una insistencia en proponer alternativas sociales y económicas que abordaran las raíces de la injusticia, desde la reforma agraria en los países en vías de desarrollo hasta las indemnizaciones por la esclavitud en Estados Unidos o la democracia de participación a escala municipal en ciudades de todo el mundo. En lugar de saltar de una cumbre a otra, la atención se estaba centrando en formas de acción directa que pudieran satisfacer las necesidades inmediatas de la gente en cuanto a vivienda, alimentos, agua, medicamentos básicos y electricidad. Esto se está expresando de muchas y diversas maneras en todo el mundo.

En la India, significa plantear el desafío de producir fármacos genéricos contra el sida para el resto de países en vías de desarrollo; en

Italia, ocupar decenas de edificios abandonados y convertirlos en viviendas asequibles o en bulliciosos centros sociales. El mismo espíritu anima las acciones del movimiento de los campesinos sin tierra de Brasil que, bajo el eslogan «Ocupar, resistir, producir», ocupa tierras de labranza abandonadas y las dedica a agricultura sostenible y a la construcción de mercados y escuelas.

Puede que sea en Sudáfrica donde este espíritu de acción directa se esté extendiendo con más rapidez. Desde que se instituyó un radical programa de privatizaciones en 1993, han desaparecido casi medio millón de puestos de trabajo; los salarios de los habitantes más pobres, que constituyen el 40 % de la población, han caído un 21 %; el precio del agua en las zonas pobres ha subido un 55 %; y la electricidad ha llegado a subir hasta un 400 %. Muchos han tenido que acabar bebiendo agua contaminada, lo que ha causado una epidemia de cólera que ha afectado a más de 100.000 personas. En Soweto, cada mes se corta la electricidad a 20.000 viviendas. Ante este sistema de «*apartheid* económico», como llaman a la privatización muchos activistas sudafricanos, muchos obreros desempleados de Soweto se han dedicado a restablecer el suministro de agua a sus vecinos y el Electricity Crisis Committee de Soweto ha vuelto a conectar ilegalmente miles de hogares a la red eléctrica.

Independientemente del lugar donde se produzca esta desafiante oleada de acción directa, la teoría que subyace a ella es la misma: el activismo ya no puede limitarse a expresar un desacuerdo simbólico. Debe pasar a la acción para conseguir que la vida de la gente sea mejor, en este momento, allí donde vive.

El problema al que ahora se enfrenta este movimiento es cómo transformar estas iniciativas limitadas, y con frecuencia fugaces, en estructuras sociales más amplias y sostenibles. Aunque se han dado muchos intentos de responder a esta cuestión, sin duda el más ambicioso es el Foro Social Mundial, de carácter anual, que se instituyó en enero de 2001 en Porto Alegre, Brasil. El FSM, cuyo optimista eslogan es «Otro mundo es posible», se concibió como una oportunidad para que este movimiento incipiente dejara de proclamar contra qué se opone y empezara a expresar a favor de qué está. Durante la semana que duró la primera reunión, cerca de 10.000 personas asistieron a más de 60 conferencias, a docenas de conciertos y a 450 talleres y seminarios. La sede elegida fue Porto Alegre porque el Partido dos Trabalhadores (PT) de Brasil, que había alcanzado el poder en esta ciudad y en el Estado de Río Grande do Sul, se había dado a conocer en

todo el mundo por sus innovaciones en la democracia de participación.

Pero el Foro Social Mundial no es una cumbre política: en él no se establecen directrices, no se aprueban mociones, no se intenta articular partes de este movimiento en un partido político con células o sedes locales subordinadas. Y, en cierto modo, esto es lo que hace que esta ola de activismo sea diferente de todo lo anterior. Gracias a Internet, se pueden desplegar movilizaciones con muy poca burocracia y una jerarquía mínima; los acuerdos forzados y los manifiestos laboriosos pasan a un segundo plano y son reemplazados por una cultura basada en un intercambio de información constante, muy poco estructurado y, en ocasiones, hasta compulsivo. Aunque los principales organizadores e intelectuales puedan contribuir a conformar las ideas de quienes salen a las calles, es necesario dejar muy claro que no tienen el poder ni los mecanismos para conducirlos en ninguna dirección. En el fondo, ni siquiera se trata de un movimiento. Son miles de movimientos que mantienen entre sí unas intrincadas conexiones, muy parecidas a los enlaces que conectan sus páginas *web* en Internet. Y aunque esta red es extremadamente ambiciosa en cuanto a alcance y amplitud, sus objetivos lo son todo menos hegemónicos. Se enfrenta de manera implacable a las personas e instituciones más poderosas de nuestro tiempo, pero no pretende alcanzar el poder como un fin en sí mismo, sino distribuirlo de la manera más amplia y equitativa posible.

El mejor ejemplo de este nuevo pensamiento revolucionario es la rebelión de los zapatistas en Chiapas, México. Cuando los zapatistas se alzaron contra el ejército mexicano en enero de 1994, su objetivo no era hacerse con el control del Estado, sino obtener y crear unos espacios autónomos donde «la democracia, la libertad y la justicia» pudieran prosperar. Para los zapatistas, estos espacios libres, creados a partir del reclamo de tierras, de la agricultura comunal y de la resistencia a la privatización, son un intento de crear contrapoderes frente al Estado, no un intento de derrocarlo y sustituirlo por otro régimen centralizado.

En realidad, la figura que más se acerca a un «líder» genuino de este movimiento es el subcomandante Marcos, el portavoz zapatista que oculta su verdadera identidad cubriendo su rostro con un pasamontañas. Antilíder por antonomasia, Marcos insiste en que su pasamontañas negro es un espejo que le permite ser «un *gay* en San Francisco, un negro en Sudáfrica, un asiático en Europa, un chicano en San Isidro, un anarquista en España, un palestino en Israel, un indio maya

en las calles de San Cristóbal, un judío en Alemania, un gitano en Polonia, un mohawk en Québec, un pacifista en Bosnia, una mujer sola en el metro a las diez de la noche, un campesino sin tierra, un miembro de una banda de un barrio marginal, un obrero en paro, un estudiante insatisfecho y, naturalmente, un zapatista en las montañas». En otras palabras, él es nosotros: nosotros somos el líder que andamos buscando.

La historia del propio Marcos es la de un hombre que no ha alcanzado su liderazgo mediante una arrogante seguridad, sino aceptando la incertidumbre política, aprendiendo a seguir. La leyenda más repetida sobre él cuenta lo siguiente: Marcos, un intelectual y activista marxista urbano tras el que andaba la policía, ya no se sentía seguro en las ciudades. Huyó a las montañas de Chiapas, en el sudeste de México, lleno de retórica y de convicciones revolucionarias para convertir a las masas indígenas pobres a la causa de la revolución proletaria armada contra la burguesía. Dijo a los mayas que los obreros del mundo se debían unir, pero éstos se limitaron a mirarle fijamente. Le dijeron que ellos no eran obreros, sino personas, y que la tierra no era una propiedad, sino el corazón de sus comunidades. Tras fracasar como misionero marxista, Marcos se sumergió en la cultura maya y vio que, cuanto más aprendía, menos sabía.

De este proceso surgió un nuevo tipo de milicia, el EZLN, que no está controlado por una élite de comandantes de guerrilla, sino por las comunidades mismas mediante consejos clandestinos y asambleas abiertas. Marcos no es un comandante que grita órdenes, sino un subcomandante, un conducto de la voluntad de los consejos. Sus primeras palabras bajo esta nueva identidad fueron: «A través de mí se expresa la voluntad del Ejército Zapatista de Liberación Nacional».

La lucha zapatista se ha convertido en un poderoso modelo para otros movimientos de todo el mundo precisamente porque se organiza en torno a unos principios que son totalmente opuestos a los que tienden a regir la organización de los Estados, las grandes empresas y las religiones. Responde a la concentración con un laberinto de fragmentación, a la centralización con la distribución, a la consolidación del poder con una dispersión radical del mismo. La cuestión es: ¿podría ser este el microcosmos de una estrategia global para reclamar a las fuerzas de la privatización lo que pertenece a la comunidad?

Muchos de los activistas de hoy ya han llegado a la conclusión de que la globalización no es simplemente una buena idea que ha caído en malas manos. Tampoco creen que esta situación se pueda corregir

haciendo únicamente que instituciones internacionales como la OMC sean democráticas y responsables. Para ellos, la alienación de las instituciones globales no es más que el síntoma de una crisis mucho más general de la democracia de representación, donde el poder y la toma de decisiones se han ido delegando en puntos cada vez más alejados de los lugares donde se sienten sus efectos. Cuando se establece la lógica de la «talla única», enseguida se produce una homogeneización de las opciones políticas y culturales que conduce a la parálisis cívica y a la falta de participación.

Si la centralización del poder y la toma distante de decisiones se están erigiendo en los enemigos comunes, también se está generando un consenso en torno a la idea de que la democracia de participación en el ámbito local —a través de sindicatos, barrios, ayuntamientos, granjas, aldeas o gobiernos indígenas autónomos— es el punto de partida idóneo para desarrollar alternativas. El tema común es un compromiso general con la autodeterminación y la diversidad: la diversidad cultural, la diversidad ecológica e incluso la diversidad política. Los zapatistas hablan de crear un movimiento de «un "no" y muchos "síes"», descripción que desafía la caracterización de que éste es un solo movimiento y la suposición de que debería serlo. Lo que parece estar surgiendo de una forma orgánica no es un movimiento a favor de un solo gobierno mundial, sino la visión de una red internacional cada vez más interconectada de iniciativas muy locales basadas en la reclamación de espacios públicos que, mediante unas formas participativas de democracia, sean más responsables que las instituciones corporativas o estatales. Si este movimiento tiene una ideología, ésta es la democracia, pero no sólo en la cita con las urnas, sino entretejida en todos los aspectos de nuestra vida.

Por todo ello, constituye una terrible ironía que los críticos intenten establecer vínculos ideológicos entre los manifestantes en contra de las corporaciones y los fundamentalistas religiosos como Bin Laden, como hizo Clare Short, secretaria británica para el desarrollo internacional, en noviembre de 2001. «Desde el 11 de septiembre no hemos sabido nada de los manifestantes», comentó. «Sin duda estarán reflexionando sobre sus exigencias, que han resultado ser muy parecidas a las de la red de Bin Laden.» No podía estar más equivocada. A Bin Laden y a sus secuaces no les guía la crítica del poder centralizado, sino la furia de no centralizar más poder en sus propias manos. No les indigna la homogeneización de las opciones, sino el hecho de que el mundo no se organice según su propio sistema de creencias homogéneo e imperialista.

En otras palabras, nos encontramos ante una clásica lucha de poder en torno a qué sistema formidable y omnisciente debe acabar gobernando; la batalla que antes se libraba entre el comunismo y el capitalismo, hoy se libra entre el Dios del Mercado y el Dios del Islam. Para Bin Laden y sus secuaces es evidente que gran parte del atractivo de esta batalla es la idea de vivir una época mítica, con hombres como dioses y con batallas épicas, donde la historia se escribe con mayúsculas. «Jódete, Francis Fukuyama —parecen estar diciendo— la Historia no ha terminado: aún la estamos haciendo.»

Tras el 11 de septiembre hemos venido oyendo esta idea desde los dos bandos en un retorno a las grandes epopeyas: hombres elegidos, imperios del mal, grandes planes y grandes batallas. Todo ello vuelve a estar violentamente de actualidad. Estas grandiosas epopeyas redentoras son nuestros mitos más persistentes, pero tienen otra vertiente muy peligrosa. Es imposible que el hecho de que unos cuantos hombres decidan vivir sus mitos y ser más grandes que la vida misma no tenga un impacto en la vida de la gente normal. En comparación, esa gente parece insignificante, fácil de sacrificar a millares en el nombre de algún fin superior.

Por fortuna, los activistas en contra de las corporaciones y prodemocráticos no toman parte en estas cruzadas apocalípticas. En cambio, desafían los sistemas de poder centralizado *por principio* y son tan críticos con las soluciones estatales izquierdistas de «talla única» como con las soluciones derechistas basadas en el mercado. Con frecuencia se dice en tono despectivo que este movimiento carece de ideología, de un mensaje conjunto, de un plan general. Esto es totalmente cierto y debemos felicitarnos por ello. En este momento, tales activistas están siendo acosados por aspirantes a líderes deseosos de poderlos enrolar como soldados de a pie. Dice mucho en favor de este joven movimiento el hecho de que ya se haya desmarcado de todas estas agendas y haya rechazado todos los manifiestos que tan graciosamente se le han brindado, manteniéndose a la espera de un proceso aceptablemente democrático y representativo con el que llevar su resistencia hasta la siguiente etapa. ¿Será un plan de diez apartados? ¿Una nueva doctrina política?

Quizá sea algo totalmente nuevo. No otra ideología precocinada destinada a entablar un combate épico contra el fundamentalismo del mercado libre y el fundamentalismo islámico, sino un plan para salvaguardar la posibilidad y el desarrollo de muchos mundos o, como dicen los zapatistas, de un mundo con muchos mundos en él. Puede

que, en lugar de enfrentarse directamente a los partidarios del neoliberalismo, este movimiento de movimientos acabe rodeándolos desde todos los flancos.

Hace poco, un titular de prensa tildaba el movimiento de «trasnochado». Pero no es así: simplemente está cambiando, pasando a una etapa más profunda, menos centrada en actos de resistencia simbólica y en protestas teatrales y más en «encarnar nuestras alternativas en el vivir cotidiano», como se dijo en una reciente cumbre sobre la acción directa celebrada en Nueva York. Poco después de que se publicara *No Logo* visité la Universidad de Oregón para escribir un artículo sobre el activismo del campus contra la explotación laboral, un movimiento apodado «Nike U». Allí conocí a una estudiante activista, Sarah Jacobson, quien me dijo que Nike no era el blanco de su activismo, sino un instrumento, una vía para acceder a un sistema económico inmenso y, con frecuencia, amorfo. «Es una puerta de entrada», me dijo con entusiasmo.

Durante años, en este movimiento nos hemos alimentado de los símbolos de nuestros oponentes: sus marcas, sus bloques de oficinas, sus cumbres para «salir en la foto». Los hemos usado en nuestras protestas, como puntos de referencia, como instrumentos de educación popular. Pero estos símbolos nunca han sido verdaderos objetivos; han sido palancas, asideros. En el fondo, siempre han sido puertas. Y ha llegado el momento de traspasarlas.

NAOMI KLEIN, enero de 2002

Bibliografía

Aaker, David A., *Building Strong Brands*, Nueva York, The Free Press, 1996.

Barlow, Maude y Heather-Jane Robertson, *Class Warfare: The Assault on Canada's Schools*, Toronto, Key Porter Books, 1994.

Barnet, Richard J. y John Cavanagh, *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*, Nueva York, Simon & Schuster, 1994 (trad. cast.: *Sueños globales: multinacionales y el nuevo orden mundial*, Barcelona, Flor de Viento, 1995).

Bey, Hakim, *T. A. Z.: Temporary Autonomous Zone, Ontological Anarchy, Poetic Terrorism*, Brooklyn, Autonomedia, 1985.

Cahn, William, *Lawrence, 1912: The Bread & Roses Strike*, Nueva York, The Pilgrim Press, 1977.

Chapkis, Wendy y Cynthia Enloe (comps.), *Of Common Cloth: Women in the Global Textile Industry*, Amsterdam, Transnational Institute, 1983.

Clarke, Tony, *Silent Coup: Confronting the Big Business Takeover of Canada*, Ottawa, Canadian Centre for Policy Alternatives and James Lorimer & Company, 1997.

Danaher, Kevin (comp.), *Corporations Are Gonna Get Your Mama: Globalization and the Downsizing of the American Dream*, Monroe, Common Courage Press, 1996.

Debord, Guy, *The Society of the Spectacle*, Nueva York, Zone Books, 1994 (trad. cast.: *La sociedad del espectáculo*, Valencia, Pre-Textos, 1999).

Dobbin, Murray, *The Myth of the Good Corporate Citizen: Democracy Under the Rule of Big Business*, Toronto, Stoddart, 1999.
Ewen, Stuart, *Captains of Consciousness: Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
Frank, Thomas, *The Conquest of Cool*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.
Goldman, Robert y Stephen Papson, *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising*, Nueva York, The Guilford Press, 1996.
Greider, William, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Nueva York, Simon & Schuster, 1997.
Hargrove, Buzz, *Labour of Love: The Fight to Create a More Humane Canada*, Toronto, Macfarlane Walter & Ross, 1998.
Herman, Edward S., *Triumph of the Market: Essays on Economics, Politics and the Media*, Boston, South End Press, 1995.
Herman, Edward S. y Robert W. McChesney, *The Global Media: The New Missionaries of Global Capitalism*, Londres, Cassell, 1997.
Karliner, Joshua, *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*, San Francisco, Sierra Club Books, 1997.
Katz, Donald, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, Holbrook, Adams Media Corporation, 1994.
Korten, David C., *When Corporations Rule the World*, West Harford, Kumarian Press y Berrett-Koehler Publishers, 1995.
Kunstler, James Howard, *The Geography of Nowhere: The Rise and Decline of America's Man-Made Landscape*, Nueva York, Simon & Schuster, 1993.
Kuttner, Robert, *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*, Nueva York, Afred A. Knopf, 1997.
Mander, Jerry y Edward Goldsmith (comps.), *The Case Against the Global Economy*, San Francisco, Sierra Club Books, 1996.
McKay, George (comp.), *DiY Culture: Party & Protest in Nineties Britain*, Londres, Verso, 1998.
Miller, Mark Crispin, *Boxed In: The Culture of TV*, Evanston, Northwestern University Press, 1988.
Moody, Kim, *Workers in a Lean World*, Londres, Verso, 1997.
Moore, Michael, *Downsize This! Random Threats from an Unarmed American*, Nueva York, Crown Publishers, 1996.
Nava, Mica, Andrew Blake, Iain MacRury y Barry Richards (comps.), *Buy This Book: Studies in Advertising and Consumption*, Londres, Routledge, 1997.
Ortega, Bob, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, Nueva York, Random House, 1998.
Peters, Tom, *The Circle of Innovation*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1997 (trad. cast.: *El círculo de la innovación: amplíe su camino hacia el éxito*, Bilbao, Deusto, 1998).

Rail, Geneviève (comp.), *Sport and Postmodern Times*, Albany, State University of New York Press, 1998.
Ritzer, George, *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousand Oaks, Pine Forge Press, 1996 (trad. cast.: *La McDonalización de la sociedad: un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*, Barcelona, Ariel, 1996).
Rodrik, Dani, *Has Globalization Gone Too Far?*, Washington, Institute for International Economics, 1997.
Rorty, James, *Our Master's Voice*, Nueva York, The John Day Company, 1934.
Ross, Andrew (comp.), *No Sweat: Fashion, Free Trade and the Rights of Garment Workers*, Londres, Verso, 1997.
Rothenberg, Randall, *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1994.
Sassen, Saskia, *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*, Nueva York, Columbia University Press, 1996.
Saul, John Ralston, *The Unconscious Civilization*, Concord, Anansi, 1995 (trad. cast.: *La civilización inconsciente*, Barcelona, Anagrama, 1997).
Savan, Leslie, *The Sponsored Life: Ads, TV and American Culture*, Filadelfia, Temple University Press, 1994.
Schiller, Herbert I., *Culture, Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression*, Nueva York, Oxford University Press, 1989.
Shorris, Earl, *A Nation of Salesmen: The Tyranny of the Market and the Subversion of Culture*, Nueva York, Avon Books, 1994.
Smoodin, Eric (comp.), *Disney Discourse: Producing the Magic Kingdom*, Nueva York, Routledge, 1994.
Sontag, Susan, *Against Interpretation*, Nueva York, Anchor Books, 1986 (trad. cast.: *Contra la interpretación*, Madrid, Alfaguara, 1996).
Twitchell, James B., *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture*, Nueva York, Columbia University Press, 1996.
Vanderbilt, Tom, *The Sneaker Book: Anatomy of an Industry and an Icon*, Nueva York, The New Press, 1998.
Vidal, John, *McLibel: Burger Culture on Trial*, Londres, Macmillan, 1997.
Wernick, Andrew, *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic Expression*, Londres, Sage Publications, 1991.
Wilson, William Julius, *When Work Disappears: The World of the New Urban Poor*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1996.
Wolf, Michael J., *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*, Nueva York, Random House, 1999.

Índice analítico y de nombres

A&P, 171, 175
Abacha, General Sani, 442, 512
ABC News, 211
Abercrombie & Fitch, 69, 147
Absolut Vodka, 45, 71, 356
Acuerdo multilateral sobre inversiones, 362, 481, 510
Adbusters (revista), 331, 337, 347-348
Adidas:
— actividades de promoción en universidades, 124-125
— deja de fabricar lo que vende, 241
— ganancias con los problemas de Nike, 436
— moda del *rap* e imagen de, 105-106
— salarios extremadamente bajos a los trabajadores, 256
Agrupación, *véase* Sinergia
Airshop, 97
Alden, John, 311
Alexander, James M., 456
Alexander, Nick, 426-427
Ali, Muhammad, 229
Alianza Estudiantil para Reformar las Empresas, 468
Alimentos Cara, 129
Alinsky, Saul, 331, 497
Almeida, Tico, 472
Alonzo, Carmelita, 261
«Amarres de marcas», *véase* Sinergia
Amazon.com, 49-50, 196
America Online, 186
American Airlines, 296
American Express, 72
Amigos de la Tierra, 456
Amigos de los Lubicon, 490-491
Amnistía Internacional, 391-393
Anheuser-Busch, 113
Apotex, 133
Apple Computer, 45, 72, 99, 332
«Arañas» y militancia en Internet, 27
Armato, Leonard, 84
Armstrong, Franny, 448, 450
Armstrong, Polly, 477
Artfux, 341
Asociación Americana de Industriales del Vestido, 496, 498-499
Asociación de Servicios de Búsqueda, Empleo y Selección de Personal de Canadá, 295

Asociación Nacional de Anunciantes, 42
Asociación Nacional de Educación, 126
Athreya, Bama, 497
Aubiy, Martine, 295

Baer, William, 171, 212
Bagdikian, Ben, 334
Bailey, Donovan, 229
Baker, Trey, 207
Ballinger, Jeff, 396
Ballyhoo (revista), 357-358
Bamet, Richard J., 231
Banco de Montreal, 360
BankAmerica, 65
Barber, John, 173
Barbie (muñeca), *véase* Mattel
Barbie (marca), 182
Barcenas, Nida, 257, 507
Barnes & Noble, 124, 184, 187, 202
Barton, Bruce, 35
Baskin, Roberta, 68
Batsy, Jamie, 346
Bauhaus, 117
Beach, Roger, 489
Bed Bath Beyond, 170
Bedbury, Scott, 47-48, 175
Bell, Rodger, 283, 449
Benetton, 45, 89
Benford, Bill, 100
Berkeley, California, 475, 477
Bernstein, Aaron, 276
Bertelsmann AG, 184, 231
Bey, Hakim, 366-367
Billenness, Simon, 466, 480
Bissell, Trim, 338, 403
Bitok, Henry, 82
Blair, Tony, 100-101, 369-370
Blakely, R. B, 445
Blockbuster Video, 166-168, 206. *Véase también* Viacom
Blotcher, Jay, 141
Boicots, *véase* Boicots secundarios
Boicots secundarios, 490-492
Boit, Philip, 82
Bonang, Laurie, 282, 286, 290
Borders (librería), 166
— asociación gremial en, 280
— cancelación de lectura de un autor, 226
— mantiene empleados a tiempo parcial, 290
— reducción salarial con aumento de beneficios, 286-287
Bossardet, Mark, 82
Bourke-White, Margaret, 358, 360
Branson, Richard, 52, 113, 185
Brennan, Tim, 159
Brent Spar (campaña contra Shell Oil), 439-441
Brigada de la Cocción Biótica, 378
Brill, Steven, 211-212
Bro-ing, Marketing de Nike y, 106-107
Brown University, 134, 472
Brown, Jubal, 336-337
Bryan, John H., 242
Budman, Michael, 191
BUG-UP, 333
Bureau de Style, logro de lo *cool* en, 103
Burger King, 122, 127
Butts, Calvin, 342

Cahn, William, 474
Calaverada, 337
Calvin Klein:
— anuncios aromáticos de, 39
— énfasis en el logo, 56
— imagen políticamente correcta de, 148
— inmunidad ante la recesión, 44
— marketing del estilo de vida, 45
— vistos como fuente de prejuicios, 143-144
Cambridge, Mass., 475
Cameron, Mike, 128
Campaña por los Derechos de los Trabajadores, 423, 454, 456, 468, 487
Carleton (universidad), 464
Carter, Peggy, 245
Carver, Ron, 335
Cashmere, Washington, 65
Caterpillar Corp., 53, 307
Cavanagh, John, 231
Cavite, Zona de Procesamiento de las Exportaciones, 245-248, 253-259, 266, 271-272, 275, 283-284, 303-305, 505
CBS, 68, 200-201
Celebridades:
— cesura empresarial, 225-234

— como objetivos de la militancia contra las marcas, 309-311
— en el sector minorista, 205-209
— oposición a la apropiación de las, 117-118
— sinergística, 209-216
Centro de Asistencia a los Trabajadores (Cavite), 257-266, 505-506
Centro de Estudio de la Responsabilidad de los Inversores, 418, 476
Centro de los Derechos Constitucionales, 453
Certeau, Michel de, 110, 116
Cerveza Pride,147
Challenger, John, 305
Chang, David, 273
Channel One, 90, 121-122, 125, 127, 136
Chappell, Jason, 280, 286-287
Chapters (librerías), 70, 124, 166, 197
Chase, Stuart, 359-360
Cheirett, Peg, 321
Chesney, Michael, 64
Chevron Oil, 384, 482-484
Chi Neng Tsai, 270
Chirac, Jacques, 101
Chomsky, Noam, 334
Chrysler Corp., 67, 361
Ciudades de marca, 190-192
Claibome, Liz, 256
Clark, Tom, 51
Clark, Tony, 394
Clarke, Thomas, 187
Clayoquot, estrecho de, 194
Club Monaco (ropa), 78
CNN, 143, 157
Coalición de Liberación de Birmania, 412, 465-467
Coats, Stephen, 486
Cobain, Kurt, 115
Coca-Cola Co.:
— acuerdos universitarios secretos de, 129
— celebridades y, 75
— imagen *indie* y, 109
— imagen de marca, 23
— integración en currículos educativos, 127-128
— oposición universitaria a, 467
— origen de la supertienda de marca, 186-187
— vende pero no produce, 242-243
Código de las Sociedades de la Industria del Vestido de Bill Clinton, 498-499
Códigos corporativos de conducta, Relaciones públicas de los, 495-496
Códigos de conducta, *véase* Códigos corporativos de conducta
Colettion, Carmine, 80
Combs, Sean. *Véase* Puff Daddy
Comisión de Investigación de las Fábricas de Nueva York, 386
Comisión de las Naciones Unidas sobre las Corporaciones Transnacionales, 395-396
Comisión Federal de Comercio, 171, 201, 212
Comité Olímpico Internacional, 415
Common Threads, 451
Compañía de Licencias Universitarias, 471, 498
Compras selectivas, Acuerdos de, 474-484
Condiciones de producción en las fábricas, 400-401, 405-411
Conducta corporativa, Oposición popular a la, 474-477. *Véase también* Compras selectivas, Acuerdos de
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 313
Consejo Comercial de Temas Nacionales, 313
Consejo de Prioridades Económicas, 498
Consiglio, Mark, 192
Cool, Marketing de lo, 99-108
Cooper, Aaron, 106
Cooper, Reid, 466
Corporate Watch (San Francisco), 378
Corporation Watch (Oxford), 378
Creative Artists Agency, 88-90
Critical Mass, Excursiones de ciclismo de, 368, 511
Cronenberg, David, 208
Csanadi, Peter, 241

Daehlie, Bjorn, 83
Daewo (automóviles), 113
Daishowa Marubeni International, 490-491

D'Alessandro, David D., 399
Dannon, 62
Dayal, Sandeep, 53
De Beers (diamantes), 67
De Luca, Joanne, 103
Debord, Guy, 333
Decker, Sharon, 300
Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos, 501-502
Decoteau, Elise, 98
Dee, Sean, 100
Degeneres, 149
Delia, 97
Deportes, Las marcas y los, 79-88
Derr, Ken, 378, 484
Dery, Mark, 333, 345
Desempleo, Actitudes hacia el, 322-325
«Desfile de Moda de los Talleres de Trabajo Esclavo» en un colegio secundario, 459-461
Desigualdad en los ingresos, 313, 316
Día de Acción Internacional contra Nike, 422-423
Diaz, Wendy, 405, 414
Diesel Jeans, 69, 156, 350, 361
Dion, Celine, 415, 477
Discovery Communication, 189
Discovery Enterprises Worldwide, 189
Disney Corp.:
— Celebration, Florida, 65, 192-194, 225, 227
— ciudades de marca y, 190, 192
— controversia sobre honorarios en reunión de accionistas, 417-418
— desarrollo de productos universitarios, 132
— diversidad, marketing de la, 145-153
— estrategia de dar nombre a menús, 122-123
— facilitación de sinergia y, 181-183
— imagen políticamente correcta de, 150
— inmunidad ante la recesión, 44-45
— liderazgo de marca, 186-187
— logra fusión con ABC, 202
— origen de supertienda de marca, 186-187
— pone marca a un pueblo, 65-66
— pone pleito a padres por imágenes, 219
— revelación de participación en talleres de trabajo esclavo, 381, 383-384
— suprime información de la ABC sobre, 211
Disney, Walt, 181, 192-193
DMB&B, 155
Dogg, Snoop, 108
Dong, Betty, 132
Doonesbury, Viñetas de, 394-395, 422
Douglas, Susan, 340
Drapp, Bryan, 285
Drexler, Mickey, 175
D'Souza, Dinesh, 144, 158
Du Maurier, 131, 228
Du Pont, Pierre, 35
Duke (universidad), 471
Duncan, Peter, 439
Dunlap, Al, 279-280, 305, 417
Dusky, Lorraine, 403, 412

Earth First!, 379
Eastlake, Carlton, 201
Edenwald-Gun Hill, Centro Comunitario del Bronx, 427, 429
Editoriales *versus* publicidad, 70
Edmundson, Mark, 131
Efectos medioambientales, *véase* Empleo *versus* ecología
Eisner, Michael, 179, 192, 407-408, 417
Eitel, Maria, 434
EM1, Acciones legales de, 166
Emery, Steve, 291, 320
Empleados a tiempo parcial, 282-283, 289
Empleo en la industria de los servicios, 281
Empleo:
— autoempleo, 301-303
— brevedad e inseguridad del, 277-278
— creación de empleo marginal, 311-312, 314-315
— degradación del, *véanse* Empleados a tiempo parcial; Empleo; Empleo temporal; Pseudo
— disminución de empleados adultos, 284-286
— disminución mientras aumentan las ganancias, 314
— menor salario y beneficios, 278-289
— pseudo, 292-294

— temporal *versus* autoempleo, 304-305
— tendencias debidas a las marcas, 239-247
— *Véanse también* McJobs; Empleados a tiempo parcial; Desempleo
— *versus* ecología, 317-318
Empleos, *véase* Empleo
English, Michela, 189
Enloe, Cynthia, 411
Envidia, *véase Cool*, Marketing de lo,
Ericsson (móviles), 415, 477
Ermatinger, John, 237, 243-244
Ernst & Young, 40
Espada, Martin, 441
Esprit (ropa), 23, 56, 256
Esquivel, Josie, 232
Essential Action, 497
Estudiantes Unidos contra los Talleres de Trabajo Esclavo, 472, 474
Evans, Walker, 358, 360
Ewen, Stuart, 128

Fábricas agremiadas y cerradas poco después, 258-259
Falk, David, 86
Farmacéutica Boots (empresa), 133
Feit, Josh, 106
Femandes, Margie, 283
Feria de Lilith (festival), 97, 146
Fiestas Callejeras Globales, 372-375, 510
Finucane, Tom, 436
Fisher, George, 306
Flanagan, Richard L., 285
Flynt, Larry, 188
Fondo Internacional de los Derechos Laborales, 497
Foo, Lora Jo, 402, 412
Foro Humanitario Empresarial, 499
Foro Internacional de la Globalización, 508-509
Foumnier, Susan, 217
Fowler, Robbie, 229-230
Fox Broadcasting. *Véase* Fox Sports
Fox Sports, Imposición de la marca en, 72
Fox, Roy F., 90
Franklin, Ursula, 363, 509
Franquicias, Expansión de las megatiendas y, 165-169
Frederick, Jim, 293
Frente de Liberación de las Vallas Publicitarias, 332-333, 335, 361-362
Freston, Tom, 72, 103, 165, 232
Friedman, Milton, 309, 378
Furman, Susan Eisner, 219

Gallin, Dan, 283
Ganesan, Arvind, 392
Gap, 166
— arrepentimiento por revelaciones sobre explotación laboral, 425-426
— celebridades como extensión de marca, 73-74
— espacios minoristas clónicos, 167
— expande sus franquicias, 168
— facilitación de la sinergia y, 182
— imagen políticamente correcta de, 147
— *indie*, derivado de, 109
— marketing del estilo de vida, 47
— métodos de expansión de conjuntos, 174-175
— reforma limitada de, 498, 500
— revelaciones sobre explotación laboral, 380, 384, 405
Garkinos, Christos, 198, 225
Gastos empresariales en eventos patrocinados, 60
Gates, Bill, 22-23, 25-26, 309, 322, 378
Gatorade, 217
Gee, David, 99
General Electric Co., 35, 230-231
General Motors, 35, 269
Genesis LA, 65
Gibbs, Donna, 437
Gifford, Kathie Lee, 382, 473
— arrepentimiento por revelaciones sobre explotación laboral, 426
— revelaciones sobre explotación laboral, 380, 405, 415
Gilder, George, 214-215
Gitelson, Mike, 429-431
Glass, David, 291
Global Exchange, 434
Goad, Debbie, 320
Godin, Noel, 378
Goldman, Emma, 20, 334, 411
Goldman, Robert, 96, 150

Goldstein, Richard, 150
Gomes, Silvino, 55
Gordimer, Nadine, 443
Gordon, Dee Dee, 146
Gordon's (ginebra), 39
Graham, Scott, 305
Green, David, 449
Green, Don, 191
Green, Ken, 240
Greenberger, Robert S., 477
Greenfield, Gerard, 487, 493
Greenpeace Londres, 448-449, 451
Greenpeace, 438-441, 447-450, 492
Greider, William, 231, 386, 485, 491
Gremio de Trabajadores Unidos de la Alimentación y el Comercio, 395
Grove-White, Robin, 438-439, 441
Grupo de Trabajo sobre los Talleres de Trabajo Esclavo de la Casa Blanca, 433, 493-494
Grupo Virgin Group, Marcas del, 52
Grytting, Wayne, 305
Guerrilla Media, 347
Guess (vaqueros), 380, 451

H. J. Heinz, 34
Haas, Robert, 243-244, 273
Haastrup, Deji, 484
Habibie, R. J., 275
Hacktivistas, 334-335
Hamilton, Gloria, 128
Handy, Charles, 322
Hargrove, Buzz, 307
Harlow, Jo, 486
HarperCollins Publishers, 213
Harry Rosen, 69
Harvard (universidad), 465, 474
Hassenpflug, Dieter, 193
Hayes, Doug, 229
Hayes, Sean, 459
Hegarty, John, 51
Heineken (cerveza), 68, 489
Helms, Jesse, 334
Hemingway, Ernest, 89
Herbold, Bob, 300-301
Herman, Edward, 334
Herman, Steve, 77
Hewlett-Packard, 477
Heyward, Andrew, 68
Hilbrich, Brenda, 280, 285
Hilfiger, Tommy. *Véase* Tommy Hilfiger
Hill, Sam L., 53
Hipocresía corporativa como ventaja para la oposición, 497
Hiram Walker (destilerías), 43
Hise, Steev, 221
Hoffman, Abbie, 369
Holtz, George, 57
Home Depot, 166, 170, 492
Honson, Bob, 123
Horarios flexibles de trabajo. *Véase* Empleados a tiempo parcial
Horas extraordinarias, 260-261
Hosier, Mark, 350-351
Hoynes, William, 125
Hudson's Bay Co., 176
Hughes, Guy, 465
Hugo Boss, 69
Huizenga, Wayne, 168
Human Rights Watch, 391, 489

IBM, 23-24, 99
Ikea, 47, 167, 168
Imágenes y eventos *«esplenlogo»*, 404-405
Impuestos pagados por empresas en EE.UU., 60
Indie, marcas, 108-109
Instituto de Tecnología de Massachusetts, 135
Instituto Indonesio de Defensa de la Infancia, 413
Intel Corp., 32, 53
Internet (su papel en el activismo de los consumidores), 453-456
Investigación universitaria para empresas, 134-135
Irani, Ray, 306
IVillage, 70
Izod, 62

J. Crew, 69, 71
J. C. Penney, 256
Jackson, Bo, 81-82
Jannard, Jim, 113
Jarvis, John, 486
Jensen, Jeff, 95

Johnson, Leo, 430
Joni, Muhammad, 413
Jordan, John, 318, 366-367, 369, 371, 443
Jordan, Michael, 216, 229
— como competencia para la marca Nike, 87-88
— desdeña la explotación laboral de Nike, 426
— imposición de marca a, 58, 79-81
— patrocinio múltiple, 91
Jorn, Asger, 333
Jovan, perfumes, 75
Juegos Olímpicos de Los Ángeles de 1984, 59
Juniper, Tony, 456
Just Kid Inc., 154
Juventud. *Véase* Marketing dirigido a los jóvenes

Kader, Incendio de la fábrica, 385
Kaho Indah Citra (fábrica de ropa), 21
Kallet, Arthur, 359
Kalman, Tibor, 51
Kaptur, Diputada Marcy, 429
Katz, Donald, 84, 87
Kawasan Berikat Nusantar (zona industrial), 21
Kay, Ira T., 305
Keady, Kirn, 469
Keffo, 310
Kellogg, 122
Kelly, Kevin, 71
Kelly, Patrick J., 135
Kem, Dr. David, 134
Kemaghan, Charles, 405-407, 412, 418, 473, 502
Kennard, William, 160
Kennedy, Danny, 478
Kennedy, David, 113, 353
Kent State (universidad), 130, 467
Kentucky Fried Chicken, 123-124, 152
Key, Wilson Bryan, 355
Kielburger, Craig, 387, 473
Kilboume, Jean, 342-343
Kinko's, 167
Kittredge, Frank, 478, 480
Klein, Calvin. *Véase* Calvin Klein
Klein, Laurie, 154
Kmart, 206-207, 256
Knight, Phil, 45, 247, 338
— afirma que Nike crea buenos empleos, 273-274
— afirmación del compromiso de Nike con el hecho de estar en forma, 51
— celebridad de, 113
— como héroe en ciencias empresariales, 422
— como protector del deporte puro, 83
— considera a Michael Jordan como un peligro para la marca, 87-88
— crítica pública de, 424
— desprecio de la fabricación, 239
— imposición de su marca a Michael Jordan, 81
— recibe quejas de niños, 430
— su estrategia de marca para Nike, 80
Kong Min, 214
Kos, Justus, 68
Krugman, Paul, 274
Kunstler, James H., 166

L. Report (lograr lo *cool*), 103
L. A. Gear, 100
Lacoste, 56
Lacroix, Christian, 93, 104
Laemmle, Carl, 66
Landor, Walter, 237
Lange, Dorothea, 358
Larrabee, C. B., 360
Lasn, Kalle, 331, 337, 348-349
Lauren, Ralph. *Véase* Ralph Lauren
Lee, Spike, 353
Letch, Alien, 207
Levi Strauss:
— carencia inicial de imagen de estilo de vida, 50
— deja de producir lo que vende, 243-244
— derivado *indie* de, 109
— imagen de marca, 19-20
— inmunidad ante la recesión, 44
— primitiva imagen reñida con lo *cool*, 100
— reforma limitada de, 498, 500
— revelación sobre explotación laboral, 416-417
Levitt, Theodore, 151-152
Liang, Hector, 238

Libbey, Mike, 483
Liberty Orchard, 66
Librerías, 196-197
Lieber, Rob, 303
Liga Nacional para la Democracia (Birmania), 478-481
Liu Xilian, 214
Libertad para los Niños, 473
Loblaw, 41
Logos, 56. *Véase también* Marca
Lollapalooza, 97
Lombardi, John V., 135
London Fog (ropa), 22
Lopiano-Misdom, Janine, 103-105
Louis-Dreyfus, Robert, 241
Love, Courtney, 115
Love, David A., 453
Luckhardt, Ken, 391
Lupton, Ellen, 34
Lush (cosméticos), 52
Luton, Ellen, 356
Lyons Group amenaza a tiendas de disfraces, 219

MacMillan Bloedel, 194
Mader, Margie, 102
Mailer, Norman, 104
Major, John, 438, 441
Majtenyi, Cathy, 240
Mall of America, Minneapolis, 194
Manager, Vada, 274, 431-432, 454
Manpower Temporary Services, 295
Marca 0 (anuncios), 360
— marketing de estilo de vida e imagen políticamente correcta, 51
Marca comercial (definición), 217-218
Marca:
— activismo, 402-405
— «ceguera para las», 41
— competencia, 89-90
— construcción, costes de la, 237-239
— expansión, 88-89
— extensiones. *Véase* Sinergia, falta de
— matonismo, *véase* Ataques con el *copyright* y la difamación
Marcas, 44-54, 73-74
— celebridades y, 73-74
— como asignaturas escolares, 121-122
— como significado, 182-183
— creciente importancia de las, 35-40
— estilo de vida, 185
— estilo de vida, énfasis en el, 47-54
— expansión de las, 63-66
— iconos culturales y, 56-58
— importancia primitiva de las, 31
— independiente. *Véase* Marcas *indie*
— lucha por la visibilidad, 77-78
— oposición universitaria a las, 473
— orígenes de las, 33
— potenciación de las, 36
Marchiori, Maurizio, 187
Marketing:
— dirigido a los jóvenes, 93-113, 119-132, 153-157
— presión de los coetáneos, 98-99
— renovada importancia del, 31-33
— *Véanse también Cool*, marketing de lo; Diversidad, marketing de la
Marks & Spencer, 41, 258, 492
Marriott, 129
Massachusetts Burma Law, 477, 479
MasterCard Inc., 62
Mattel Co., 24
— facilitación de la sinergia y, 181
— imposición de la marca a Barbie por, 223
— pone pleito a cantautor por usar el nombre de Barbie, 222-224
— pone pleito a revista de coleccionistas de Barbie, 224
— reforma limitada de, 498
— revelaciones sobre explotación laboral, 180
May, Simon, 454-455
Mazur, Jay, 259, 407
McAllister, Matthew, 59
McCamck, Theodore, 473
McChesney, Robert, 334
McDonald's:
— altos precios en el exterior, 24
— aparición en currículos escolares, 216-217
— empleo de amenazas legales por, 448
— lucha agresivamente contra la sindicalización, 287-288
— luchas de militantes contra, 447-456

— métodos de expansión por agrupación, 174-175
— oposición universitaria a, 467-468
— pone pleito a *indies* privadas que emplean la palabra «Mc», 219-220
— su marca bajo ataque, 26
— tiendas en escuelas, 122-123
McGrath, Jack, 53
McGrath, Judy, 103
McJobs, 283
McKenna, Doug, 299
McLaren, Came, 346-348
McLibel (pleito en el Reino Unido), 26, 224, 283, 382-383, 395, 414, 455
— detalles, 447-450
McSpotlight (página de Internet), 455, 486
Medios, Marcas en los, 66-73
Mendelsohn, Daniel, 149
Merlis, Bob, 209
«Mes Acabemos con el Dominio de las Corporaciones», 379
Meyerhoff, Al, 452
Microsoft (tienda), 188
Microsoft Corp.:
— comienzos publicitarios de, 45-46
— crecimiento de, 32
— imagen *cool* de, 99
— liderazgo de marca, 186
— pérdida de imagen de, 233
— tendencias monopólicas de, 23, 199
— trabajadores temporales en, 297-301, 322
Militancia contra el logo, 24-26
Mill, Dan, 451, 456
Miller (cerveza), 62, 77
Miller, J. Abbott, 34, 356
Miller, Mark Crispin, 334
Miller, Onute, 57
Miller, Steve, 130
Minorías ignoradas, 141-145
Minoristas independientes. *Véase* Pequeñas empresas
Miramax, 209
Molina, Claudia L., 405
Molson (cerveza):
— patrocinios, 61-62, 77
— rebeliones de estrellas de conciertos, 77
Monopolios, Sinergia y, 200
Monsanto, 383, 492
Moody-Stuart, Mark, 233
Moore, Michael, 231, 422
Moore, Suzanne, 440
Morgan, Robin, 343
Morris, Dave, 447-451, 455
Moses, Elissa, 155-157
Motorola Co., 23
Movimiento para la Supervivencia del Pueblo Ogoni , 442
Movimiento por la transparencia corporativa (movimiento universitario), 472-473
MTV, 74, 102-103
— considerada como origen de prejuicios, 143
— creación de la marca, 72
— *hip-hop* y, 105
— impacto de, 156-157
— preferencia por trabajadores interinos, 293-294
MuchMusic, 294
Mudiyanselage, Ranjith, 259
Murad Co., 64
Murdoch, Rupert, 152, 213
Murphy, Eileen, 211
Música en televisión. *Véase* MTV
Música, Imposición de marca a la , 73-79
Myers, Jack, 42, 120, 201
Myers, Leo, 309

Nader, Ralph, 228, 354-355
Nagrampa, Raymondo, 262, 265
Napier, Jack, 335, 362
Negativland, 220, 331, 336, 350
Netscape, 102
Newall, Ted, 313
Newson, Janice, 137
Ni, Zar, 465
Niedzviecki, Hal, 324
Nike:
— actividades de patrocinio en universidades, 124
— aparición del producto en películas, 72-73
— aumento del gasto publicitario, 46
— bases para el poder de marca, 426-427
— cambio de política por protestas públicas, 433-436

— ciudades de marca y, 190
— como competencia de la marca Michael Jordan, 87-88
— contratos universitarios de, 130
— crecimiento de, 32
— deja de producir lo que vende, 240
— desarrollo de productos universitarios para, 132-133
— escándalo durante los Juegos Olímpicos de Nagano, 68
— estilo de vida deportivo y, 48, 51
— estrategia de patrocinio de, 62-63
— evasivas ante la explotación laboral, 425
— facilitación de la sinergia y, 183
— flecha (logo de la), 26
— gira de golf comprada por, 84
— guerra publicitaria de, 44-45
— imagen *hip-hop* de, 105
— imagen políticamente correcta de, 147-148
— imposibilidad de crear el Nike Bowl, 84
— imposición de la marca al deporte, 79-91
— imposición de la marca por la filantropía, 106-107
— inmunidad ante la recesión, 45
— integración en currículos escolares, 127, 216-217
— luchas de militantes contra, 422-437
— oposición universitaria a, 468-169
— patrocinio múltiple, 91
— rechaza el acuerdo con Shaq O'Neal, 84-85
— reforma limitada de, 501
— revelaciones sobre explotación laboral, 381, 404
— salarios extremadamente bajos para trabajadores de, 256, 274
— su marca bajo ataque, 36
— tiendas Nike e imposición de la marca, 85
Nirvana (álbum rechazado por los minoristas), 207
«No comerciales», 336-338
Nutter, Alice, 354
Oakley, Ed, 449
Oakley (gafas de sol), 113
Office Depot, 170-171
Ogiivy & Mather, 42
Ogirvy, David, 31
Okorodudu, Tunde, 446
Old Navy (ropa), 52
Olivieri, Nancy, 133-134
O'Neal, Shaquille, 84, 89, 186
Oposición corporativa a la Declaración de los Derechos Humanos de la ONU, 501-502
Oposición corporativa a los acuerdos de compras selectivas, 479
Oreo (pastas), 217
Organización de Desarrollo Global Sostenible, 499
Organización de sindicatos, Obstaculización empresarial de la, 258-261, 269-273, 287-288
Organización Internacional del Trabajo, 396, 498, 501
Organización Mundial del Trabajo, 362, 396, 479, 481, 501
Orieware, Paul, 446
O'Rourke, Dara, 434
Ortega, Bob, 170-171, 292, 385, 414, 487-488
Osbom, Torie, 144
Oswald, John, 220-21
Otellini, Paul S., 53
Ovitz, Michael, 90, 417
Oyinbo, Bola, 482-484

Packard, Vance, 355
Páginas Amarillas, Piratas informáticos de las, 378
Papson, Stephen, 96, 150
Paramount Films, 209
Parent (sopa), 70
Participación empresarial en abusos contra los derechos humanos, 390-393. *Véase también* Zonas de procesamiento de las exportaciones
Patrocinio empresarial, Expansión del, 59-63
Paulson, Sharon, 476
Peddy, Chris, 62
PEL. *Véase* Recreational Equipment Inc.
PEN, 391, 443-444

Pepe Jeans, 100
PepsiCo:
— celebridades y, 75
— derechos exclusivos de venta para, 123-124
— estrategia de patrocinio de, 62-63
— integración en currículos escolares, 127
— marketing escolar de, 124
— oposición universitaria a, 464-467
— renuncia a poner pleito a grupo musical, 339
Pequeñas empresas, Declive de las, 177
Permatemporales. *Véase* Empleo temporal
«Perros vigía» empresariales, 377-384
Persecución de las marcas. *Véase* Ataques con el *copyright* y la difamación
Personal, 296
Peters, Tom, 50, 54, 146, 232, 242, 296-297, 301
Peterson, Donna, 233
Pevere, Geoff, 191
Philip Morris, 40, 62. *Véase también* Marlboro
Phillips, Graham H., 42
Phillips-Van Heusen, 259
Pink, Daniel H., 302, 305
Pinter, Harold, 443
Piratería cultural, 329-362
— definición, 330
— en los aseos para hombres, 343-345
— feminismo y, 340-341
— la policía y la, 339
— promoción de la, 347-349
— *Véase también* Ataques contra los anuncios
Pizza Hut, 122-123
Planet Hollywood, 232
Pleitos por calumnias, 451-452
Polaroid Corp., 51
Política de imagen y promoción, 157-161
Polo Ralph Lauren, 384
Popcorn, Faith, 89, 302
Posner, Michael, 191
Post, Laird, 299
Powers, Ann, 149
Powers, Austin, 58
Presión de los coetáneos. *Véase* Marketing, Presión de los coetáneos
Press, Eyal, 410
Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, 499
Programa sobre las Corporaciones, la Ley y la Democracia, 377-378
Proyect Underground, 478
Pruebas de embarazo a trabajadoras de las ZPE, 267
Publicidad:
— cambio del papel de la, 34
— crecimiento de las empresas y, 37, 39
— gastos en, 38, 42
— Hombre Marlboro y, 40
— inutilidad de atacar a la, 356-357
— reacción de la industria a la pérdida de gasto, 42-43
— riesgo, 47
— subliminal, 355-356
Puff Daddy, 58, 79, 90, 107, 186

Quaker Oats (cereales), 34
Queer Nations, 143
Quinlan, Joseph, 155

Rainforest Action Network, 492
Ralph Lauren, 56, 89, 256
Ralphs, Christine, 78
Reagan, Ronald, 200, 218
Real, Manuel, 202
Recreational Equipment Inc., 188
Recuperar las Calles, 363-375, 412, 443, 510
Redstone, Sumner, 152, 165, 184, 199, 210
Reebok:
— acuerdos universitarios de, 130
— aumento del gasto publicitario, 46
— guerra publicitaria de, 44-45
— intenta alcanzar nivel de ética, 487
— reforma limitada de, 498
— se apodera del mercado de zapatillas de aerobic, 80
Reed, Lou, 353
Reforma de las empresas, Naturaleza selectiva de la, 499-500
Reingold, Jennifer, 306
Resse, Shelly, 43
Revistas, Catálogos disimulados como, 69
Revolución, Temor de una, 313, 316
Reyes, Roselia, 470

Ricafrente, José, 254
Rich, Gerry, 214
Rick el Interino, 294-295
Rifkind, Steven, Co., 106
Rinald, Bo, 302
Riordan, Richard, 65
Riswold, Jim, 87
Roberts, John, 95
Robos por los empleados, 320
Rockport (tiendas), 188
Roddick, Anita, 51
Rodman, Dennis, 86, 150, 229
Rodriguez de la Gerada, 329-330, 334-336, 341-342
Rodriguez, Kenia, 470
Rolling Stone (revista), 74
Rolling Stones, Gira de conciertos de, 76
Rolnick, Alan, 496
Romanelli, Don, 188
Rooney, Jack, 77
Roots Canada, 56, 190-192
Rorty, James, 119, 329, 357, 359
Rosenberg, Susan, 291
Ross, Andrew, 380, 415
Ross, Brian, 210
Rosso, Renzo, 51, 113, 156
Roth, Steven, 428
Rothberg, Randall, 35
Royal Dutch/Shell. *Véase* Shell Oil
Ruggiero, Renato, 378
RuPaul, 148
Rushdie, Salman, 443
Russell, Bertrand, 316

S. C. Johnson & Co., 67
Sacher, Dana, 208
Sachs, Jeffrey D., 274
Safeway, 492
Sainsbury, 492
Salario digno, 473
Salarios de ejecutivos y empleados temporales, 304-307
Salvador, Arnel, 506
Sanders, Diputado Bernie, 429
Sara Lee Corp., 242
Saro-Wiwa, Ken, 26, 384, 392-393, 442-444, 453, 482-484, 488, 511
Sassen, Saskia, 251
Saturn (automóviles), 45-46
Saul, John Ralston, 393
Savan, Leslie, 62-63
Schiffer, Claudia, 380
Schlink, F. J., 359-360
Schneiderman, Rose, 160
School Marketing Co., 122
Schuster, Melodie, 378
Schwartz, Rhonda, 210
Schweitzer, Peter, 237
Scotland, David, 43
Seabrook, John, 345
«Secuestro» corporativo de los poderes políticos, 393-397
Sein Win, 466
Shapiro, Andrew, 202
Shapiro, Robert, 378
Shapiro, Ron, 74
Shell Oil:
— desarrollo de productos universitarios de, 132
— luchas contra la, 437-446
— marca bajo ataque, 26
— mejora de la imagen de, 445, 496
— muerte de Ken Saro-Wiwa y, 26, 453
— oposición ciudadana a, 481-482
— pérdida de imagen de, 233
— polémica sobre Nigeria y, 384, 488
— prácticas abusivas en la producción, 24
— violaciones de derechos en Nigeria y, 442
Shultz, Howard, 48
Sierra Club, 391, 482
Simmons, Russell, 105
Sinergia, 86, 181-186, 198-199, 217, 238. *Véanse también* Cesura sinergística; Monopolios y
Singh, Jaggi, 338, 348
Skagg, Joey, 334
Slate (revista), 233
Smith, Jeff, 423
Smith, John, 306
Smith, Paul, 108
Sociedad de Agradecimiento a Escher, 344
Sontag, Susan, 116, 494
Sony Corp., 232
Sopinka, Juez John, 481
Spar, Debora L., 499
Speth, James G., 313

Spice Girls, 78, 91
Spivak, Gayatri, 158
Spur, Phil, 100, 105
Sputnik (consultoría), 103, 112, 146, 351
St. John's University, 469
Stanford University, 135, 469
Stanojev, Robert, 40
Stanton, Teresa, 205
Staples, 171
Starbucks, 166
— absorción de contratos de alquiler, 173-174
— apariciones de productos en películas, 72-73
— asociación de marca con Barnes & Noble, 187
— cierre de tiendas agremiadas, 288
— condiciones abusivas en las cosechas, 20-21
— criticada a causa de sus trabajadores guatemaltecos, 486
— espacios minoristas clónicos, 167
— éxito de la marca, 47-48
— expansión de las marcas de, 47
— expansión sinergística de, 185
— imagen políticamente correcta de, 147
— inmunidad ante la recesión, 44
— *Joe* (revista), 71, 89
— mantiene a los empleados a tiempo parcial, 290-291
— modelo de expansión por agrupación, 172-176
— pérdida de imagen de, 233-234
— reducción de salarios con duplicación de sus ganancias, 286
— tiendas universitarias de, 124
— vínculos de los estilos de vida con, 48
Stasko, Carly, 340, 343, 346
Steel, Helen, 447-451
Steinberg, Bruce, 296
Steinem, Gloria, 343
Steinhauer, Jennifer, 50
Stevenson, Neal, 404
Stewart, Martha:
— facilitación de la sinergia y, 182
— liderazgo de marca de, 186
— marca de, 58
Subvertising. Véase Piratería cultural
Subway (alimentos), 122
Sukaesih, Cicih, 404
Supertiendas, 186-189
Supit, Anton, 273
Supresión de huelgas en las ZPE por los militares, 273
Suu Kyi, Aung San, 383, 465
Suzuki, 416
Sweatshop Watch, 402

Taco Bell, 122, 124
Tannenbaum, David, 471
Tarn, Joseph, 426
Taylor, Ann, 256
Taylor, John, 145
Temp Slave (revista), 321
Temporales. *Véase* Empleo temporal
Tequila Sauza, 57
Tesco, 379, 492
The Body Shop:
— críticas, 417
— espacios minoristas clónicos de, 167
— éxito de la marca, 47
— expande sus franquicias, 168
— imagen de estilo de vida de, 51
— imagen políticamente correcta de, 147
— inmunidad ante la recesión, 44
— marketing del estilo de vida de, 47-48
Themba, Makani, 416
Thieme, Giys, 440
Thien Tun, 465
Thomas, Kevin, 491
Thompson, Clive, 304
Time Warner, 212
Toledo, Zeman, 258, 505-507
Tommy Hilfiger:
— creciminento de, 32
— dirige su ropa al gueto, 107-108
— énfasis en el logo, 56
— imagen de marca, 52
— imagen *hip-hop*, 105
— imagen políticamente correcta, 147-148
— liderazgo de marca, 186
— patrocina eventos con celebridades, 75-76
— revelaciones sobre explotación laboral, 384

Toys 'R' Us, 171
Trabajo interino. *Véase* Empleo, Pseudo
Trabajo por contrato. *Véase* Autoempleo
Tracy, James, 469
Traub-Werner, Marion, 469
Triangle Shirtwaist Co, Incendio de la, 385-387
Trull, Roger, 128
Tuico, Cecille, 410, 412, 506-507
Tujan, Antonio, 271-272
Turner, Ted, 152, 184
Twentieth Century-Fox, 122
Twitchell, James, 356

UK Subs, 335
Ukman, Lesa, 62
Unicef, Código sobre el trabajo infantil de, 498
Unicol, 489-490
Unión de Consumidores, 125, 359-360
Unión de Trabajadores de la Industria Textil y del Vestido, 259, 407, 470
Unión Internacional de Trabajadoras del Vestido, 20, 411
Unión Nacional de Estudiantes, 467
United Parcel Service, Huelga de, 291, 296, 310
Universidad de Arizona, 468
Universidad de California en Irvine, 469
Universidad de Chicago, 468
Universidad de la Columbia Británica, 129
Universidad de Florida, 135
Universidad de Illinois, 470
Universidad de Kentucky, 130
Universidad de Toronto, 133-134
Universidad de Victoria, 468
Universidad de Wisconsin, 129
Universidad de York, 131-132
Universidad del Estado de Washington, 135
Universidad del Estado de Wayne, 135
Universidad Estatal de Florida, 469
USA'Engage, 478, 480, 484
Utopía y espacios de marca, 195

Vedder, Eddie, 114-115
Verhille, Peter, 455
Viacom:
— acciones legales de, 166
— Blockbuster perjudicada por política de exigencias de, 231
— censura corporativa en, 209
— expande franquicias de Blockbuster, 168
— facilitación de la sinergia y, 182
— fusiones sinergísticas de, 184-185
— liderazgo de marca de, 186
— no censura a Simon & Schuster, 231
Vibe magazine, 105, 208
Vidal, John, 377, 397, 450
Viera, Judith Y., 405
Viernes de Marlboro, 40, 44, 48-49, 56, 145, 178, 182
Vigil, Frank, 136
Virgin, Expansión sinergística de, 185, 198
Virgin, Supertiendas, 188
Virgin Cola, 147
Volkswagen, 76
Vuursteen, Karel, 68, 489

Walker, Chip, 157
Wal-Mart:
— acusación de prácticas monopólicas, 171
— censura de productos, 486
— crecimiento por precios bajos, 41
— la marca bajo ataque, 25-27
— lucha agresivamente contra la sindicalización, 287-288
— mantiene a los trabajadores en trabajo a tiempo parcial, 290
— métodos de expansión, 169-172
— oposición a la expansión, 486
— Ortega, libro sobre, 171, 487-488
— revelaciones sobre explotación laboral, 382, 385
— salarios extremadamente bajos a los trabajadores, 256
— secreto sobre sus fábricas, 397
Walton, Sam, 170
Warhol, Andy, 116
Wave Water, 147
Weinstein, Lee, 68
Weisberg, Jacob, 233
Wells Fargo & Co., 65
Westin, David, 211
Westinghouse Broadcasting, 201

White Spot, 127
Wieden & Kennedy (agencia publicitaria), 353-355, 400
Wieden, Dan, 113, 353
Wiell, Sanford, 306
Wilson, Patricia S., 217
Wiwa, Owens, 444, 488, 511
Wolf, Michael J., 76, 78, 182-183, 185, 189, 194
Wolf, Naomi, 342
Wong, Blondie, 378
Woods, Tiger, 147
Woodstock (concierto), 95
Woodward, Helen, 400
Woolworths, 171
World Wide Web. *Véase* Internet
WorldCom, 87
Wu-Tang Clan, 79

Yakoma, 413-414
Young Il Kirn, 272
Young, Andrew, 433
Youth News Network, 121, 136
Yves Saint Laurent, 63

ZapMe!, 122, 126, 136
Zinberg, Dorothy S., 133
Zonas de procesamiento de las exportaciones, 22, 248-276, 284, 390-393
Zonas económicas especiales. *Véase* Zonas de procesamiento de las exportaciones
Zusman, Mark, 424

NOP 21,2 com/con

¿Cómo pasó Bill Gates de trabajar en un garaje a convertirse en un magnate mundial? ¿Por qué el nombre de Nike suele identificarse con el trabajo clandestino y la explotación laboral? ¿Por qué algunas de las marcas más respetadas del mundo se están viendo acosadas por virulentas campañas en su contra?

La misión de este libro es explicar la irritación que amplios sectores de la sociedad están empezando a sentir contra las grandes marcas. Pero, de paso, nos invita a un periplo fascinante: desde las más lujosas tiendas de ropa de las grandes ciudades a ciertos talleres de Indonesia en los que el trabajo se convierte en degradación, desde los grandes centros comerciales estadounidenses hasta los cuarteles de los activistas que atentan contra las vallas publicitarias o de los piratas informáticos que han declarado la guerra a las multinacionales que violan los derechos humanos en Asia, Naomi Klein desenmascara a la llamada «nueva economía» y desvela el modo en que ha incumplido todas sus promesas.

Naomi Klein, columnista del *Toronto Star* durante cinco años y ex editora de *This Magazine*, es ahora la máxima responsable de la revista *Saturday Night*. También ha publicado artículos en diversas publicaciones, como *Elm Street*, *The Globe and Mail*, *Toronto Life* y *The Village Voice*.

ISBN 950-12-5335-X

47135

9 789501 253351

PAIDOS PLURAL